



Kvinner til topps i arbeidslivet
«Du kan ikke gå inn halvhjerta»

Maria Erica Brecke
VID vitenskapelige høyskole
Oslo

Masteroppgave i Verdibasert ledelse
MAVERD-599

Antall ord: 21 623

15. mai 2023

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Det er få kvinnelige toppledere i Norge til tross for høy grad av for eksempel likestilling og mange kvinner i arbeidslivet. Det er derfor interessant å undersøke hva kvinner som når «toppen» har til felles, slik at en kan få bedre innsikt i hvordan flere kan lykkes for å utjevne forskjeller.

I denne masteroppgaven har jeg ønsket å besvare problemstillingen: *«Hvilke likhetstrekk og forskjeller finner vi blant kvinnelige toppledere?»*.

For å belyse temaet og gå i dybden på problemstillingen, ble det benyttet en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer. Det ble samlet inn data fra fire kvinnelige toppledere hvor alle var i femtiårene og har hatt en lang yrkeskarriere. Fellestrekk for disse kvinnene er at de startet sin lederkarriere i tyveårene, og derfra har jobbet seg oppover mot toppledelsen. Disse kvinnene fortalte meg sine livshistorier om hvordan de har kommet dit de er i dag.

Funnene i studien viser at kvinnelige toppledere har en del likhetstrekk i hvordan de utøver ledelse og hvordan de som personer har tatt visse valg og hatt stå-på-kraft for å komme dit de er i dag. Det kommer tydelig frem at lederegenskapene er tidlig etablert hos disse kvinnene, og at ansvar er noe de har tatt på seg fra tidlig barnealder. På den andre siden ser vi også tydelige forskjeller hos kvinnene, som for eksempel at de alle har hatt ulike karriereveier og at alle jobber i forskjellige yrker.

Nøkkelord: toppledere, karriere, likestilling, kvinner, arbeidslivet

Abstract

There are few female top managers in Norway despite, for example, a high degree of equality and many women in working life. It is therefore interesting to investigate what women who reach “the top” have in common, so that one can gain a better insight into how more people can succeed in order to equalize differences.

In this master's thesis, I wanted to answer the question: *"Which similarities and differences do we find among female top managers?"*.

In order to shed light on the topic and go in depth on the issue, a qualitative study with semi-structured interviews was used. Data was collected from four female top managers, all of whom were in their fifties and have had a long professional career. The common feature for these women is that they started their management careers in their twenties, and have worked their way up to top management from there. These women told me their life stories about how they got to where they are today.

The findings in the study show that female senior managers have a number of similarities in how they exercise leadership and how they, as individuals, have made certain choices and persevered to get where they are today. It is clear that the leadership qualities are established early in these women, and that responsibility is something they have taken on from an early age. On the other hand, we also see clear differences in the women, such as the fact that they have all had different career paths and that they all work in different professions.

Keywords: top managers, career, equality, women, working life

Forord

Sterke, dyktige og flinke kvinner inspirerer meg, og jeg har vært så heldig å få snakket med fire karrieredyktige kvinner som elsker jobben sin. Det å få lov til å intervju disse kvinnene og få høre på livshistoriene deres har vært et privilegium. Jeg er svært takknemlig for tilliten og for at dere delte disse historiene med meg. Intervjuene har vist meg at livet ikke alltid er en dans på roser, men at pågangsmot, hardt arbeid, dyktighet og det å vise at om du virkelig vil noe gjør at du lykkes og får deg fremover. Det viktigste jeg har lært er å ta sjanser og stå i det. Dere viste meg at vi kvinner også kan være dyktige på toppen av hierarkiet.

Masteroppgaven har vært en reise med ulike svingninger og utfordringer, men jeg har også opplevd små gjennombrudd med ny innsikt og touch av sammenhenger mellom ledelse og arbeidsliv ved siden av forskningens etablerte sannheter. Aller mest har jeg etablert respekt for forskning som fag og dets metodikk, hvor omfattende, tidkrevende og intenst samt utmattende slikt arbeid faktisk er og kan være. Jeg er blitt beriket med ny tenkemåte og innsikt som jeg vil ha glede over videre i mitt virke. Både perspektivene, læringsutbyttene samt overflateinnsiktene i den vitenskapelige tenke- og handlemåte er noe jeg vil ha glede av og ønsker å utforske mer, samtidig er jeg takknemlig for ny innsikt på starten av arbeidskarrieren.

Jeg tok verdibasert ledelse på heltid og har igjennom flere fag og dyktige forelesere blitt beriket med ny kunnskap, kompetanse som igjen har forsterket mine ferdigheter. Å studere verdier knyttet opp mot ledelse har gitt meg et nytt perspektiv på ledelse fra å gå fra null erfaring til en prosess på to år med masse ny lærdom og nye perspektiver. Jeg gleder meg til å ta i bruk alt det jeg har lært videre i arbeidslivet og til den dagen jeg selv blir leder. Å komme inn på dette studiet betydde masse for meg og jeg er takknemlig for muligheten.

Jeg vil takke min familie, mine venner, jobbkollegaer og Vigdis for støtte og for at dere hadde troa – selv når jeg ikke hadde det. Avslutningsvis vil jeg takke min veileder Hilde Mobekk for god struktur og gode innspill, og ikke minst for motivasjon og oppmuntring i både gode og mindre gode perioder hvor ikke alt var like gøy. Takk for at du heiet meg frem, din tålmodighet og din faglige dyktighet.

Tønsberg 14/5-2023 – *Maria Erica Brecke*

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Formål, problemstilling og struktur	4
1.2	Hvorfor studere likhetstrekk og forskjeller mellom kvinnelige toppledere?.....	5
1.3	Definisjon av sentrale begreper	6
1.3.1	Toppleder	6
1.3.2	Karriere.....	6
1.4	Forskning på toppledelse, kvinnelige ledere og verdier	7
2	Teori og tidligere forskning	10
2.1	Kvinner og ledelse	10
2.2	Kjønnforskjeller:.....	12
2.3	Glasstaket	14
2.4	Egenskaper og ferdigheter	15
2.5	Verdier.....	16
3	Metode.....	19
3.1	Valg av metode.....	19
3.2	Metode for datainnsamling	20
3.3	Valg av informanter.....	21
3.3.1	Rekruttering	22
3.4	Utvalg	22
3.5	Dataanalyse	23
3.6	Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	24
3.7	Praktisk gjennomføring av intervjuene	26
3.8	Metoderefleksjon.....	26
3.8.1	Reliabilitet	27
3.8.2	Validitet	27
3.8.3	Etiske refleksjoner	28
3.8.4	Forskerrollen	28
4	Resultater og funn.....	29
4.1	Føringer for analyse av data.....	29

4.2	Funn fra fase 1 - Oppvekst	29
4.2.1	Ansvarsfullt barn	31
4.2.2	Engasjement og påvirkning	32
4.2.3	Ambisjoner	33
4.2.4	Oppsummering av fase 1.....	34
4.3	Funn fra fase 2 – Fra utdanning til der de er i dag	34
4.3.1	Høyere utdanning.....	35
4.3.2	Unge ledere	36
4.3.3	Veien videre	37
4.3.4	Oppsummering av fase 2.....	38
4.4	Funn fra fase 3 – Egenskaper, utfordringer og verdier	38
4.4.1	Egenskaper og ferdigheter	40
4.4.2	Utfordringer	41
4.4.3	Fokus på verdier	43
4.4.4	Oppsummering av fase 3.....	45
5	Drøfting	47
5.1	Oppveksten	47
5.2	Fra utdanning til der de er i dag.....	48
5.3	Egenskaper, utfordringer og verdier	50
5.4	Oppsummering av drøftingen	54
6	Konklusjon	58
	Litteraturliste.....	61
	Vedlegg 1:.....	64
	Vedlegg 2:.....	67

1 Innledning

«Jeg beundrer mange forskjellige typer damer, selvsagt de som har stått i første rekke for å bryte ned en del mannsbarrierer». Dette sier Erna Solberg i intervju med ELLE (Helgerud, 2021).

Norske kvinners deltakelse i dagens arbeidsliv, er både grunnfestet og velfungerende, likevel er to tredjedeler av lederne fortsatt menn. Kvinner er ikke etablert på samme nivå som menn i topplederstillinger, dette gjelder spesielt i større virksomheter. Hvorfor så få kvinner når «toppen» av hierarkiet er en viktig faglig utfordring å forstå (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s. 152).

Cecilie Thoresen var den første kvinnelige studenten i Norge (Fantoft, 2022). Dette var på 1880-tallet og hun kjempet om godkjenning for å ta artium. Thoresen studerte ved Universitetet i Oslo og fordypet seg i realfag. På disse 140 årene kan en se at utdanning har endret seg mye. Det er større andel kvinner enn menn i Norge nå som tar høyere utdanning. Det er ca. 40 % kvinner mot ca. 30 % menn (Fantoft, 2022).

Bojer (2006) viser til statistikker som forteller at kvinners yrkesdeltakelse har økt kraftig de siste 30 årene, men at dette ikke betyr at kvinner ikke jobbet før denne perioden. Kvinner har jobbet og slitt fra tidenes morgen i alle land, også i Norge. Det var ganske få koner og døtre som ikke gjorde annet enn å pynte seg. Bondekona hadde som regel alt ansvar for driften på gården, men ingen hadde troen på at hun kunne drive bank. Kvinner og menns normer i forhold til hvordan de skal opptre overfor familien og lønnet arbeid, har hatt en markant endring de siste førti årene. Gifte kvinner var allerede i lønnet arbeid før normene endret seg, og barnehager og skolefritidsordninger ble iverksatt, på bakgrunn av at kvinnene allerede var i lønnet arbeid (Bojer, 2006).

For ca. hundre år tilbake i tid var kvinner ansvarlige for alt av husarbeidet hjemme og det fysiske slitet er vanskelig for oss i våre dager å forestille seg. Vann måtte bæres fra brønnen, klesvasken ble vasket for hånd ute i et bryggerhus, husmoren måtte lage mat fra bunnen av, lage saft og sylte, sy klær, lappe bukser og stoppe strømper. Hun ordnet med ovnen og rensset den hver dag. Husmor-ansvaret var en heldagsjobb og de jobbet hardt hver dag,

ulønnet. Dette har blitt betraktelig bedre etter at husholdningsmaskiner og kvinner i arbeid utviklet seg. Men en ting kan ikke husmorens tradisjonelle gjøremål erstatte, og det er omsorgsarbeidet. Og i praksis er det som regel kvinnene som har ansvaret for slikt ulønnet arbeid (Bojer, 2006).

Norge var i 1913 det første selvstendige landet i verden med stemmerett for kvinner. Likestillingsparadokset påpeker at nordiske land har høy grad av likestilling, samtidig har de også de mest kjønnsdelte arbeidsmarkedene. Sannsynligvis er årsaken til dette at jo flere kvinner som deltar i arbeidslivet, desto større blir de mannsdominerte- og kvinnedominerte yrkene (Fantoft, 2022). For ca. 30 år siden var under halvparten av norske kvinner yrkesaktive. Kvinnens yrkesaktivitet økte betraktelig fra begynnelsen av 1970-tallet til slutten av 1980-tallet, og fra 1980-tallet økte det enda kraftigere. Betydningen av denne økningen i Norge er at sammen med de øvrige landene i Norden, er vi i dag på toppen når det gjelder høyest andel yrkesaktive kvinner sammenlignet med andre vestlige land (NOU 2008:6, s. 25).

Som nevnt, så er Norge et av landene i verden med høyest andel yrkesaktive kvinner i arbeidsmarkedet og ble i 2016 kåret til tredje plass i verden når det gjelder generell likestilling mellom kjønn. Til tross for dette, dominerer fortsatt toppledelse av menn. Norge er faktisk så langt nede som på 39. plass i verden når det kommer til likestilt toppledelse. Samtidig er det også færre kvinner i topplederstillinger enn menn, særlig i næringslivet (Bjørnåli, et al., 2018, s. 2). I offentlig sektor er det mer samsvarende.

Mari Teigen, leder for CORE – senter for likestillingsforskning forteller at det norske arbeidsmarkedet fortsatt er svært kjønnsdelt, men at det er i endring. Dette er på bakgrunn av at kvinner nå har gått inn i såkalte «menns områder» både innenfor høyere utdanning, men også yrkene som er følger av det (Fantoft, 2022).

Bakgrunnen for valg av oppgave er basert på mine egne interesser for å bygge karriere. Jeg er utdannet sykepleier og har visst igjennom hele bachelorutdanningen min at jeg skulle videreutdanne meg og ta en mastergrad. Når en utdanner seg til å bli sykepleier er en pliktet til å være i jobb i minst to år før en kan gå videre og ta videreutdanning. Derfor jobbet jeg to år på sykehus før jeg søkte en master i Verdibasert ledelse. Jeg ser på meg selv som en ledertype og har blitt fortalt fra jeg var barn at jeg er en bestemt ung dame samtidig som jeg

har mye omsorg. Å komme inn på dette masterstudiet hadde stor betydning for meg, og denne utdanningen gir en god innføring og er praktisk relevant for ledere.

Ledelse er noe jeg har fått mer respekt for etter å ha studert ledelse som fag og fått fordypet meg i flere av de viktige oppgavene en leder gjør for å utøve god ledelse. Jeg ønsket å se på kvinnelige toppledere på bakgrunn av at jeg var nysgjerrig på hvilke kvinnetyper det er som når helt til «topps» i en organisasjon eller bedrift.

Temaet kvinner og ledelse er interessant, og jeg har som følge av denne prosessen blitt beriket og har etablert ny innsikt i et viktig tema og forstått mer av forskningens sammenheng, kompleksitet m.m. Samtidig har jeg etablert ydmykhet for forskningsmetode som fenomen og etablering av akademisk tilnærming gjennom vitenskapelig tenke- og handlemåte. Dette er noe jeg har ervervet dyp respekt for da det er omfattende stort og komplekst.

Avslutningsvis har lærdom om verdier gjennom denne masterutdanningen i verdibasert ledelse gjort meg mer bevisst på hvilke verdier som er viktige for meg. Viktigheten ved å jobbe verdibevisst både i organisasjonen og med sine medarbeidere har jeg også fått forståelse for. Jeg har også blitt mer bevisst på andres verdier og hvordan de utøver dem samt hvordan dette igjen kan påvirke hele kulturen i organisasjonen. Hvordan lederen er i rollen sin og ut mot sine ansatte preger hele arbeidsplassen. Jeg har blitt beriket med kunnskap om verdibasert ledelse og det er noe jeg kommer til å ta med meg videre i arbeidslivet og forhåpentligvis som leder selv en dag.

1.1 Formål, problemstilling og struktur

Formålet med denne masteroppgaven er å finne ut hva som er likheter og forskjeller ved kvinnelige toppledere. Mitt mål med forskningsarbeidet omhandler å tilegne mer kompetanse innenfor dette området og gå mer i dybden på hva som dannes av likhetstrekk, egenskaper og forskjeller hos disse topplederne. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i denne problemstillingen:

Hvilke likheter og forskjeller finner vi blant kvinnelige toppledere?

Problemstillingen ønskes belyst gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. Hva slags egenskaper og ferdigheter går igjen hos disse kvinnelige lederne?
2. Hva slags utfordringer har de kvinnelige lederne møtt før de oppnådde sin topplederstilling?
3. Hvilke verdier har kvinnelige toppledere fokus på?

Denne masteroppgaven er strukturert i seks forskjellige kapitler med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittel en omhandler oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, bakgrunn for valg av oppgave og forskning. Kapittel to redegjør for relevant teori samt tidligere forskning, dette knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det tredje kapittelet omhandler metode hvor det er fokus på metodisk tilnærming, vitenskapelig perspektiv samt dataanalysen. I det fjerde kapittelet presenteres funn og resultater fra de semistrukturerte intervjuene. Deretter kommer kapittel fem som belyser drøftingen av resultatene opp mot teori og tidligere forskning, samt en oppsummering av drøftingen på slutten av kapittelet. I det sjette og siste kapittelet oppsummeres hele studien samt en konklusjon.

1.2 Hvorfor studere likhetstrekk og forskjeller mellom kvinnelige toppledere?

Økt innsikt i hvilke likhetstrekk og forskjeller det er mellom kvinnelige toppledere kan gi nyttig kunnskap om hva som skal til for å nå toppen og motivere kvinner til å få topplederstillinger. Det har personlig interessert meg, og jeg synes det er spennende å forske på hva slags type kvinner dette er. Er disse kvinnene i lederposisjon vidt forskjellige eller har de visse likhetstrekk for å nå toppen? Eventuelt er det noen egenskaper ved disse kvinnetypene som når ledernivået «på toppen»? Det undrer jeg på, og derfor har jeg utarbeidet en intervjuguide som baseres på spørsmål for å få tak i livshistoriene til disse kvinnene.

Erna Solberg forteller i et intervju med ELLE at hun håper barrierene i næringslivet brytes mer ned enn i dag, hun forteller det slik: «Det er mange forklaringer på at det er færre kvinner i topplederstillinger i næringslivet enn i politikk og offentlig sektor. Noe handler om dårlige ledelsesstrategier, at kvinnelige talenter ikke løftes på samme måte. Det burde mange ledere, i flere sektorer, se nærmere på» (Helgerud, 2021).

Interessen for kvinnelige toppledere og deres likheter og forskjeller slo meg da jeg undret på hvilke sannheter som finnes om fenomenet. Jeg ønsket å undersøke hvilke kvinnetyper som etablerer seg på såkalt toppnivå og har disse kvinnene flere samsvarende egenskaper, forutsetninger eller bakgrunn? Har de lederegenskaper allerede utviklet fra barnealder, eller er de på en måte selvutlært? Dette ønsket jeg å utforske videre og har derfor intervjuet fire kvinnelige toppledere i Norge.

1.3 Definisjon av sentrale begreper

Det er hensiktsmessig å definere to begreper som blir flittig brukt i denne masteroppgaven. Disse overordnede begrepene er ordet toppleder og karriere. Grunnen til at disse begrepene burde defineres er fordi disse ordene omtales igjennom hele studien og er veldig sentrale begreper.

1.3.1 Toppleder

Definisjon av ordet toppleder omhandler å være ansvarlig for en hel virksomhet der du er øverste leder for ledergruppen, dette medfører et stort ansvar. For selv om man har både ledere og medarbeidere under seg der det er blitt delegert oppgaver med både ansvar og beslutningsmyndighet, er det topplederen som har totalansvaret. De som går inn i en topplederrolle har som oftest god ledererfaring fra før av, likevel er det viktig å implementere nye kompetanser i den nye rollen. En leder er en rollemodell for sine ansatte. Topplederen bør ha som intensjon å etablere gode relasjoner både internt og eksternt. Topplederen må derav vie oppmerksomhet til stadig nye funksjonsområder, men hvilken strategi dette gjøres ved avhenger selvsagt av hvilken virksomhet og organisasjon en er leder for (Statens arbeidsgiverportal, 2023).

1.3.2 Karriere

Ordet karriere betyr arbeidsforløp og det omhandler at alle som tenker seg et arbeidsliv, også har en karriere (Berg, 2021). Store Norske leksikon definerer karriere som «et livsløp, en løpebane eller et yrke med rask forfremmelse til gode og ansette stillinger. Å gjøre karriere er å gjøre det bra i yrkeslivet» (Store Norske Leksikon, 2021). Begrepet karriere blir ofte misforstått, fordi det forbindes med ambisjoner, fremgang og suksess. Alle valg du tar fra du er student er en del av å bygge karriere. Mange har inntrykk av at kun spesielt privilegerte mennesker har karriere samt de som jobber mye. Av og til kan ordet karriere fremstå som noe du velger, på bekostning av andre ting (Berg, 2021). Norges offentlige utredninger (NOU) definerer ordet *karrierekompetanse* som omhandler kompetanse vi mennesker klarer å planlegge, utvikle og styre vår egen karriere på en strukturert måte. Det sees også på ferdigheter til å samle, analysere samt anvende informasjon om utdanning,

jobb og seg selv, her er det også snakk om ferdigheter som å ta valg i tillegg til å mestre overgangsfaser i livet (NOU 2016: 7, s. 17).

1.4 Forskning på toppledelse, kvinnelige ledere og verdier

I offentlig sektor i dag er det 70 % kvinner, noe som betyr at to av ti menn jobber i offentlig sektor. Nesten halvparten av alle kvinner som arbeider, jobber i offentlig sektor. I privat sektor er det ca. 60 % menn. Kvinner tjener i gjennomsnitt 87 % av menns lønn (Selmer-Andersen, 2018). Forklaringen på dette lønnsgap ligger hos offentlig og privat sektor, hvor det er store forskjeller i lønnsnivå. Statistisk sentralbyrå (SSB) viser til de store forskjellene mellom kvinner og menns lønn, i forhold til lik utdanning. De forklarer at selv om kvinner får en høyere utdanning på universitetsnivå, vil ikke dette garantere for likestilling i form av lønn. Statistikken viser faktisk tvert imot. Til tross for like lang utdanning, blir lønnsgapet større mellom kvinner og menn. Dette er fordi kvinnene ofte trekker seg mot offentlig sektor som sykepleier og grunnskolelærer, mens menn i den andre enden ofte trekker seg mot det private næringsliv som ingeniører eller salgsrepresentanter. Arbeidsmarkedet i Norge er fortsatt svært kjønnsdelt, og andelen kvinner som jobber deltid er nå på 37 % og er et av landene i Norden med flest kvinner i deltidsarbeid (Selmer-Andersen, 2018). Dette vil naturligvis påvirke forskjeller i lønn og karrieremuligheter.

De siste årene har de største norske selskapene hatt en svak positiv utvikling. I den øverste stillingen i selskapene også kalt administrerende direktør viser forskjellene at det er 86 % menn og kun 14 % kvinner (Skrede, 2020). Samuli Knüpfer, professor ved institutt for finans ved Handelshøyskolen BI, har igjennom sin studie på 24 000 ledere vist til at kvinner og menn i lederposisjoner tjener omtrent like mye i starten av karrieren. Forskjellene oppstår når de kvinnelige lederne får barn og at det vedvarer etter det. Familie ses også på som årsaken til at kvinner ikke blir valgt inn i topplederstillinger, da karriereutviklingen er dårligere de fem første årene etter fødsel (Skrede, 2020).

Verdier er også viktige fenomener i ledelse og to professorer fra BI har sett på data om personlighetstrekk fra 2 900 norske ledere som er hentet fra en lederundersøkelse fra Administrativt forskningsfond. Resultatene viste at «kvinnelige ledere har i gjennomsnitt høyere verdier enn menn på fire av de fem personlighetstrekkene internasjonal forskning

viser er viktig for å være en effektiv leder» (Skrede, 2020). De personlighetstrekkene de ble målt i var: evne til å ta initiativ, være tydelig og kommunikativ, evne til nytenkning og nysgjerrighet, omsorg og omgjengelighet, evne til å jobbe på planmessig mot mål og evne til å tåle press og stress i jobben. Den siste skåret menn høyere på enn kvinnene (Skrede, 2020).

Kvinner utgjør nesten halvparten av ansatte i finanssektoren nå til dags med sine 47 % i 2020 (Fantoft, 2022). Likevel jobber kvinnene i stillinger med lavere utdanningskrav, der det er overtall av menn i lederposisjonene. For å nå en lederstilling må du klatre i karrierestigen tidlig. Hos kvinner kan dette ofte gå på bekostning av det å stifte familie. Det at kvinner går gravide, har lang fødselspermisjon og omsorgsrolle bidrar til at menn oftere får lederstillingene. I en spørreundersøkelse utført av CORE i 2018, forteller både mannlige og kvinnelige toppledere at aktiv rekrutteringspolitikk er nøkkelen til å få flere kvinner i topplederstillinger. I tillegg har de tro på at økning av bevisstheten om karriereutvikling og interne mentorordninger er gode tiltak (Fantoft, 2022).

Det finnes ingen oppskrift for hvordan kvinner når topplederstillinger. I en studie utført av Bjørnåli et al. (2018) viser funnene at det er mange forhold som spiller inn når det kommer til karriereadvancement. De fleste kvinnene i studien hadde ikke en plan i første omgang om å bli toppleder, men de hadde et ønske om å påvirke og var drevet av utfordrende oppgaver. I tillegg viser studien at de opplevde i veldig liten grad barrierer i løpet av karriereveien. De utfordringene de ble satt ut for, ble sett på som muligheter for personlig vekst og utvikling. Studiens formål var å se på toppledernes egen forståelse av sitt karriereløp. Som igjen kunne gi innsikt til hvordan en kan fremme en lederkarriere. Målet var å se om resultatene kunne føre til at flere kvinner utforsket og forsøkte seg på høyere lederposisjoner, som igjen kan gi en bedre kjønnsbalanse i ledelsen (Bjørnåli et al., 2018, s. 2).

Verdier er som nevnt et viktig tema innenfor organisasjon og ledelse. Verdier er handlingsstyrt og verdibevissthet omhandler refleksjon. Å lede verdibevisst omhandler å reflektere over intensjoner, praksis og konsekvenser av handlinger. Verdibevissthet kan bidra til at organisasjonen fremmer sin egenart. Verdier knyttet opp mot ledelse omhandler at lederens handlinger bør etterstrebe moralske verdier, og ikke for egen gevinst. De verdiene som er moralsk nøytrale, kan i enkelte situasjoner og med tanke på mengde og

intensitet fortelle oss om de er gode eller onde verdier. Siden verdier kan være til både god og dårlig hensikt, vil verdibevissthet kunne være en god innfallsvinkel (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 1-2).

I studien til Nygaard og Løvaas (2019) kommer det frem at hvis verdibevisstheten til ledere blir sterkere, så kan det igjen føre til mer indre motivasjon hos lederne. Dette kan derav påvirke innovasjonen i organisasjonen. Å sette perspektiver fra verdibevisst ledelse i fokus, kan føre til økt verdibevissthet. Å praktisere verdibevisst ledelse omhandler å sette fokus på ønskede verdier for organisasjonen som også bli kalt verdier *for* praksis. I tillegg skal en tilstrebe for en kontinuerlig prosess samt reflektere over praksisen som er allerede eksisterende, det som også kalles verdier *i* praksis. Verdibevisst ledelse kan sammenlignes som et kompass, som kan gi retning til organisasjoner som påvirkes av raske samt omfattende endringer (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 7-8).

Verdier har de siste årene blitt mer fremtredende i denne kommersielle verden. Forskning på dette temaet innenfor finanssektoren viser dårlige data. Dette fordi flere av lederne ikke utøver verdier i sitt arbeid ut mot organisasjonen. Likevel finnes det flere studier over det siste tiåret som forteller hvor sterk påvirkning verdier kan ha i en virksomhet. Verdier brukes som veiledende prinsipper, både på individ- og organisasjonsnivå. Bedrifter som utøver verdiene sine på et seriøst grunnlag, vil utkonkurrere sine konkurrenter (Pendleton & King, 2002, s. 1352).

2 Teori og tidligere forskning

Teoridelen i denne masteroppgaven omhandler redegjøring for relevant litteratur samt teori opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Forskningen vil derfor bruke teorien som et rammeverk som overføres inn i drøftingsdelen. Det er mye teori som kan være relevant slik som for eksempel ulike ledelses- og motivasjonsteorier. Teorien som er belyst er det jeg finner mest relevant for problemstillingen innenfor rammen av en masteroppgave.

2.1 Kvinner og ledelse

Sunagic og Traavik (2020) belyser at det å ha interesse for og å være personlig opptatt av topplederrollen, starter fra tidlig alder. Det er også framkommet at opplevelsene kvinnene får fra utdanningssystemet er vesentlige innslag for deres ambisjoner. Det sies at en solid utdanningsbakgrunn er grunnleggende og svært vesentlig for å kunne bli en toppleder. I flere ulike kontekster opplever kvinner at deres reelle kompetanse blir undervurdert, her vil en formell utdanningskompetanse være en viktig ressurs. Å framlegge en lang og solid utdanningsbakgrunn viser at søkeren har faglig kompetanse, muligheter for å skaffe seg kompetanse gjennom selvdisciplinering og måloppnåelse. Kvinner som har tatt en høyere utdanning kan på andre måter våge å søke overordnede stillinger, som de egentlig føler er for krevende, da utdanning kan gi en slags formell trygghet (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s. 136-137).

Colbjørnsen og Knudsen (2018) belyser at utdanningsnivå og ledererfaring ikke har hatt noe form for relevans for menns stillingsnivå. Her sies det at deres suksess kommer fra etablering av karriere i tidlig alder, der menn ofte går «all in» og kan ha lengre arbeidsdager enn kvinner. Mange menn legger ned stor arbeidsinnsats på arbeidsplassen fra tidlig i karrieren, derfor kan dette ha relevans med tanke på at de motiveres til å oppnå mer overordnede stillinger raskere enn kvinner. Dersom menn påtar seg slike toppstillinger, er det som regel en fordel at de tidligere har opplevd og erfart at de får igjen for innsatsen de har lagt i arbeidet. Ved kvinners karrierer er det vist at dette har liten betydning (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s. 150).

Administrativt forskningsfond sine leder-undersøkelser, har fra 1999-2011 gitt et bilde av utviklingen og deres trekk for den norske lederkonteksten: «Norske ledere vektlegger likhet og likeverd, er samarbeidsorienterte og opptatt av uformelle relasjoner, direkte kommunikasjon og flat struktur» (Bjørnåli et al., 2018, s. 32). Den norske kulturen gjenspeiler da åpenhet og tillit som viktige verdier. Toppledere opplever ikke mer jobbstress enn mellomledere i bedriften, selv om de opplever et høyere tidspress, dette er et interessant funn. I både 2002 og 2011, viser det til at topplederne er de lederne som har hatt lengst erfaring samt har den høyeste gjennomsnittsalderen. Barnefødsler og omsorgsoppgaver kan være mye av grunnen til at kvinner har færre år med ledererfaring kontra menn (Bjørnåli et al., 2018, s. 32).

I alle bransjer i Norge har andelen kvinnelige ledere økt på alle stillingsnivåer. Fra 2002-2011 har andelen kvinner på toppledernivå doblet seg. Det kommer frem at det er i det offentlige at kvinnelige ledere er sterkest representert, men det vises også at det har vært en høy økning av kvinnelige toppledere i det private også. Vi ser en økt andel mellom 2002-2011, fra 7,7 % til 22,1 %. Vi kan også se at andelen kvinnelige toppledere over 50 år, gikk fra å være på 5,9 % i 2002, hvor det hadde økt opp mot 19,2 % i 2011 (Bjørnåli et al., 2018, s. 32).

Det har skjedd store forandringer på likestillingsfronten de siste ti årene. Dette kan kanskje ha noe med å gjøre at det er enklere for yngre kvinner i dag å klatre i karrierestigen. Tall fra statistisk sentralbyrå (SSB) i 2015 viser at yrkesaktive kvinner har siden 1970-tallet økt fra ca. 45 % til over 70 % i dag (Hardoy et al., 2017, s. 96-97). Samtidig har den offentlige familiepolitikken endret seg til å gjøre det enklere å kombinere jobb med familieliv, som for eksempel foreldrepermisjon og barnehagedekning. I tillegg er det nå flere kvinner enn menn som tar høyere utdanning. På Universitetet i Oslo er seks av ti studenter kvinner. Det er også blitt flere kvinner som tar de prestisjetunge studiene, som for eksempel jus og medisin. Ved de typiske lederutdanningene som siviløkonom eller økonomi og administrasjon utgjør kvinner nå nesten 50 % (Hardoy et al., 2017, s. 96-97). Som følger av dette, vil det kanskje over år være mindre karriereforskjeller mellom menn og kvinner.

I følge Sunagic og Traavik (2020) så forteller de om tre forklaringer på kvinners fravær i topplederstillinger i næringslivet. Den ene handler om prioritering av barn, nummer to omhandler manglende selvtillit og handlekraft, og den siste er at topplederjobben ofte er

overordnet stereotypisk og maskulin (s. 87-88). Mangel på kvinner i toppledelsen er et viktig tema og har vært viktig innenfor ledelsesforskning i lang tid. Nåværende kvinnelige toppledere forklarer topplederrollen med stereotypiske maskuline egenskaper som for eksempel ta risiko, drivkraft for suksess samt påvirkning, selvtillit, utholdenhet og personlig mot. I denne studien kan det fremstilles som at kvinners fravær i toppledelsen skyldes at de ofte ikke har disse egenskapene (Sunagic & Traavik, 2020, s. 82).

2.2 Kjønnsforskjeller:

I en forskningsartikkel av Sunagic og Traavik (2020) basert på 13 norske kvinnelige toppledere, kommer det frem at det tolkes som at fraværet av kvinnelige toppledere springer ut ifra individ-, organisasjons-, og samfunnsfaktorer. Her menes at det er kvinnens oppgave å tilpasse seg og at manglende likestilling i toppledelsen handler om kvinnens individuelle egenskaper. Det rådes derfor til at kvinnene må endre seg etter det stereotypiske maskuline topplederidealet for å kunne nå «toppen». Her kommer det også frem at kvinner da kan velge to ulike veier for å nå «toppen». Nummer én, kvinnen kan forsøke å tilpasse seg det kvasi-heroiske og stereotypiske maskuline i rollen, eller nummer to, de kan prøve å gjøre endringer for rollen som toppleder, som for eksempel forsøke å gjøre topplederstillingene mer familievennlige (Sunagic & Traavik, 2020, s. 88).

Flere forventer og tror at kvinnelige ledere har mindre ambisjoner til stillingsnivå og arbeidstid, og at de kan ha en vanskeligere og mer krevende start på karrieren sin enn menn. Internasjonal forskning viser til at både kvinnelige og mannlige studenter skal ha like sterke ambisjoner i utgangspunktet. Ifølge en spørreundersøkelse utført av amerikanske bachelorstudenter, så viste resultatet av den at 60% av jentene og guttene mente at en vellykket yrkeskarriere var det viktigste her i livet. Forskingen gikk dypere med oppfølging av dybdeintervjuer hvor kjønnsforskjellene kom frem. Dette ble relatert til hvordan studentene tenkte å oppnå sine karriereambisjoner. Her belyses det at på den ene siden der guttene svarte, så de for seg ambisiøse karrieremål uten å tenke på at ekteskap og barn kunne komme i veien for det. Hvor det fremstilles annerledes på den andre siden for jentene, da karrieren og deres mål kom noe mer i bakgrunnen, så snart det var snakk om barn og familie (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s. 134).

Forklaring på kvinners fravær i topplederstillinger er at kvinner ofte prioriterer omsorgsoppgaver i familien i stedet for å satse på karriere. «Dette funnet er i tråd med tidligere forskning som påpeker at den stereotypiske normen for ledere er å sette jobben foran familieforpliktelser. Det å velge familien tolkes som et avvik» (Sunagic & Traavik, 2020, s. 87).

I mange unge kvinners natur kan de bli preget av bevisste forberedelser til å bli mødre. Med andre ord vil mange kvinner tilpasse karrieren sin etter hva som er behovet i morsrollen. Kvinner forbereder seg mentalt i lang tid før det i det hele tatt er aktuelt å bli gravide. Det kan på den andre siden belyse at unge menn ikke opplever det samme som kvinner når det kommer til å etablere familie samt å forholde seg til karriereambisjonene. De ser heller for seg at jo mer vellykket karriere de får, desto bedre vil de ta vare på familien og forsørgerrollen når tiden er inne for det (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s. 134).

I forskningen til Colbjørnsen og Knudsen (2018), viser resultatene at ledernes karrierebaner for kvinner og menn er ulike fra starten av og i det videre løp. Resultatene viste at i starten på en lederkarriere avhenger av arbeidsinnsats og stillingsnivå, men at med årene når lederne stiger i hierarkiet svekkes forbindelsen. Her belyses det at kjønnsforskjellene trer frem på to måter. Den ene er at lederens kjønn tidlig i rollen har betydning for tid og investeringen i jobben, her menes det da at kvinnene starter mer prøvende. Den andre måten er at kvinnene etter en forsiktig start kan over tid tilnærme seg mennene, samtidig som lederne forblir i rollene sine over tid, vil kjønnsforskjellene avta (Colbjørnsen & Knudsen 2018, s. 152).

Samuli Knüpfer, sammen med andre forskerkolleger har gjennomført en studie i Sverige på 24 000 ledere i offentlig og private sektorer. Denne studien underbygger forskningen til Colbjørnsen og Knudsen (2018). Resultatene av studien viste at det var under halvparten som heller ville ha en kvinnelig toppleder enn sin mannlige kollega (Skred, 2020). Et annet fenomen var at kvinner som stifter en familie og får barn har en dårligere karriereutvikling de første fem årene, i motsetning til kvinner og menn i lederposisjoner som ikke får barn (Skred, 2020).

2.3 Glasstaket

Kvinnens karrierespor karakteriseres med tydelige metaforer om hvor vanskelig det er for kvinner å innta topplederstillinger. Vi har for eksempel metaforen «betongveggen» som betyr fullstendig utestengelse av kvinner. Vi har ordtaket «klebrig gulv», som innebærer at kvinner «limes fast i gulvet», hvor det med andre ord sies at de blir værende på lavere nivå. Også har vi metaforen «klebrig stige», som betyr at kvinner har en hard og seig klatrevegg oppover i systemet. Videre eksisterer metaforen «glassheisen» som har motsatt betydning da den representerer menns raske måte å nå topplederstillinger i kvinnedominerte yrker på.

Metaforen det skal fokuseres på er «glasstaket». Dette er den metaforen som er blitt mest brukt med tanke på kvinnens utfordringer på veien mot å nå topplederstillinger (Krogstad, 2015, s. 65). Glasstaket referer til det faktum at en kvinnelig kvalifisert person som ønsker å stige i hierarkiet i organisasjonen hun jobber for, blir stoppet på bakgrunn av diskriminering oftest basert på sexisme eller rasisme (Babic & Hansez, 2021, s. 2). Begrepet «Glasstaket» ble introdusert av to kvinner i USA på 1970-tallet og ble senere utviklet til en egen teori. Teorien viser til det som «hindrer en kvalifisert person fra å ta lederansvar på nivået over mellomledernivået i en hierarkisk organisasjon» (Krogstad, 2015, s. 65).

Fenomenet glasstak er basert på flere forutsetninger. Sammenlignet med andre former for diskriminering og ulikhet, er glasstaket en spesiell og spesifikk form for ulikhet på bakgrunn av flere kriterier. For det første er essensen av glasstaket ofte basert på diskriminering av kvinner i ledelsen. Glasstaket vil derfor påvirke kvinnene selv om de har et høyt nivå av utdanning, erfaring og ferdigheter. For det andre er glasstaket også grunnen til den økende ulikheten mellom menn og kvinner og hvordan de utvikler sine profesjonelle karrierer i selskapet (Babic & Hansez, 2021, s. 2).

Glasset er gjennomsiktig, men sterkt. Glass er ikke bare en barriere, det kan knuses. Glasstak-metaforen blir kritisert da det stilles spørsmål til om en kun trenger ett slag for å komme igjennom glasset. Altså er det kun én hindring? Og hvorfor den ikke viser til flere hindringer hele veien, men kun dette ene glasset (Krogstad, 2015, s. 65).

2.4 Egenskaper og ferdigheter

Det som blant annet har betydning for hvor godt en organisasjon fungerer, er ledelse.

Ledelse er vesentlig i alle sektorer, både offentlig, privat og frivillige organisasjoner. Hva som kjennetegner god ledelse, er det forsket mye på. Mange av spørsmålene innenfor teori og forskning er basert på om lederen burde være demokratisk eller autoritær, om intelligens har en viktigere funksjon enn følelser samt om sosiale ferdigheter er viktig i forhold til fagkunnskaper. Det stilles også spørsmålet til om en person er født til å bli en leder eller om ledelse kan tillæres? (Døving, et al., 2010, s. 27-28).

Personlighetstrekk er noe du i stor grad er født med, som du i veldig liten grad kan endre, mens ferdigheter derimot er noe du kan lære. Et eksempel på det kan være å ha talent for å løse forskjellige oppgaver og utfordringer som å bli en god fotballspiller eller gitarist. Her vil det da kreves mye trening for å bli god. I dette tilfellet snakker vi om hvordan en lykkes til å bli en dyktig leder (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 410-411).

Lederens kompetanse og egenskaper blir ofte sett på som to ulike felt innenfor personlighetstrekkteorier og atferdsteorier, en bestemt atferd henger sammen med «lederens evner, personlighet og tilegnede kunnskaper og ferdigheter. For enkelhetsskyld behandles dette som lederegenskaper» (Døving et al., 2010, s. 28).

Forskning viser at det er sammenhenger mellom lederens personlige egenskaper og ulike mål på effektiv ledelse. Dersom oppfatningen av ledelse kan sammenfattes som et knippe av lederegenskaper, snakker vi gjerne om en prototyp. I denne sammenheng kan vi tenke oss at en prototyp er den ideelle lederen en enkelt arbeidstaker eller en type arbeidstakere ønsker seg (Døving et al., 2010, s. 28).

Eksempler på egenskaper i forhold til ledelse er varm, dominerende, kunnskapsrik, selvstendig, intelligent, dristig, handlekraftig, fantasifull, motivert og sensitiv. Folk flest danner seg et bilde av hvordan de ser for seg en leder med tanke på lederegenskaper og ferdigheter (Døving et al., 2010, s. 28).

Ferdigheter kan deles inn i tre ulike kategorier. Personlige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og gruppeorienterte ferdigheter. Personlige ferdigheter handler om selvinnsikt, løsningsorientering og kreativitet, her ligger også evnen til å håndtere stress. Det sies også i

nyere tid at det er her lederes tekniske ferdigheter ligger, som handler om å forstå metoder og prosesser for å kunne løse oppgaver. Tilslutt finner vi også analytiske ferdigheter under personlige ferdigheter, fordi dette er «evnen til å kunne analysere og forstå informasjon og løse problemer. Dette henger sammen med at ledere i moderne organisasjoner må lære seg å mestre stadig mer komplekse og dynamiske rammebetingelser» (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 411).

Mellommenneskelige ferdigheter omhandler evnen til kommunikasjon, det å kommunisere med andre mennesker samt lytte og være støttende. Her presiseres evner som å motivere og påvirke andre samt det å kunne håndtere konflikter frem. Den siste ferdigheten er gruppeorienterte ferdigheter som omfatter evnen til å delegere myndighet og bygge team som fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 411).

2.5 Verdier

Jacobsen og Thorsvik (2020) skriver «Verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, hva som verdsettes og hva man er opptatt av å ivareta og fremme» (s. 128). Videre skriver de, når en snakker om verdier, så innebærer det at man er bevisst på valg som enten er gode eller dårlige, og de følger som regel fra grunnleggende antakelser.

Som hovedregel vil det bli antatt at det er en sammenheng mellom uttrykkende verdier og deres grunnleggende antakelser. Det kan oppstå misforhold med tanke på hva en person uttrykker og tenker om verdiene som styrer atferden, mot hvilke grunnleggende antakelser som faktisk styrer atferden (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 128).

«Verdier danner *intensjonsgrunnlaget* for handling, de skaper *retning* for handling, og de utgjør *fortolkningsgrunnlaget* i vurderinger av handling» (Aadland & Askeland, 2017, s. 13).

Med andre ord kan vi si at alle handlinger er verdistyrte. Ikke bare de gode og rosverdige handlingene, men også de som andre folk fordømmer. Om en handling er god eller ond kommer an på perspektivet den bedømmes ut fra. Der personen som handler kan mene at hensikten er god, kan de andre berørte mene at handlingen var egoistisk og selvsentrert.

«Verdiens tvetydighet svekker imidlertid ikke den grunnleggende rollen de spiller i påvirkningen av handlingskraft, prioriteringer, bedømmelser og beslutninger» (Aadland &

Askeland, 2017, s. 13). Dette betyr med andre ord at all ledelse i form av både gode og dårlige handlinger, er verdibasert.

Verdier er dyptliggende synspunkter som fungerer som veiledende prinsipper for personer og for organisasjoner. Når de blir etablert og fulgt, er de grunnlaget for tillit. Når de ikke blir uttalt, brukes de ved observerende atferd. Når de blir uttalt, men ikke fulgt, vil vi si at det fører til mistillit (Pendleton & King, 2002, s. 1352). Ledelse begynner med å forsvare et formål: en overbevisende fremtid som vi alle prøver å skape og verdiene som vil lede våre handlinger på veien. Ledelse handler også om at organisasjonens medarbeider reflekterer over organisasjonen visjon og verdier samt forbereder den på fremtidige utfordringer. Ledere hjelper organisasjonen med motivasjon mot sine mål ved hjelp av verdier og bruker verdiene i praksis til å takle organisasjonens mange vanskelige valg (Pendleton & King, 2002, s. 1354).

Det er også naturlig å definere hva verdibasert ledelse er i dette underkapittelet. Verner C. Petersens bidrag til forståelse av hva verdibasert ledelse går ut på er utarbeidet ved noen punkter som vektlegger skjønn (Askeland, 2017, s. 63). Peterson mener at verdibasert ledelse omhandler følgende:

- Ledet ut ifra et formål som kan være vanskelig å forklare.
- Ledet ut ifra tillit. Slik at medarbeidere kan jobbe mot felles mål og verdier.
- Ledet flertydig, med rom for selvstendighet og kreativitet.
- Ledet med konsistens og retning.
- At lederen har viljen til å lede.

Petersen & Lassen (1997) forklarer også at verdibasert ledelse tar utgangspunkt i verdigrunnlaget til hele organisasjonen, hvor verdigrunnlaget fremhever noen av de holdninger og verdier organisasjonen står for (gjengitt av Askeland, 2017, s. 63).

Avslutningsvis vil det defineres verdibevisst ledelse, som er en spisset utgave av verdibasert ledelse. Verdibevisst ledelse handler om bevisstgjøring og begrunnelse gjennom at praksis øker kvaliteten samt utbyttet av organisasjonen. Grunnen for å yte verdibevisst ledelse handler om mening og sammenheng. Både ledere og medarbeidere har et felles ønske om å

skape «det gode» i tilværelsen. Ved verdibevistgjøring kan dette «gode» være motivasjon til bruk av positiv energi og ressurser (Aadland & Askeland, 2017, s. 15-16).

3 Metode

Her presenteres metoden som er valgt for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er ønskelig å få frem både begrensninger og fordeler innenfor denne metoden, samt etiske utfordringer. Videre vil det utdypes valget av informanter.

Samfunnsforskning omhandler å undersøke andres virkelighet (Johannessen et al., 2019, s. 30). Vitenskap blir ofte forbundet med bestemte vitenskapelige metoder for å vise til kunnskap. Når det kommer til vitenskap så kan en stille de spørsmålene en undres over, alt mellom himmel og jord. Her vil da den som utforsker et fenomen, bruke en systematisk metode for å finne svarene. Metoden blir sett på som den fremgangsmåten vi bruker for å etablere kompetanse om virkeligheten. Vi gjør dette for å kunne bli beriket med nye erfaringer og for at vi skal få svar på hvordan ting henger sammen (Thomassen, 2021, s. 63).

3.1 Valg av metode

I denne studien er det ønskelig å utforske kvinnelige ledere som har øverste rolle i store selskaper i næringslivet. Det er som tidligere nevnt ønskelig å se nærmere på hva disse kvinnene har til felles av likhetstrekk samt hva de er ulike på. Masteroppgaven vil tilstrebe en kvalitativ tilnærming, hvor det skal utøves en narrativ analyse med semistrukturerte intervjuer. Dette vil være en tverrsnittstudie, som betyr at dataene blir hentet fra en avgrenset periode eller fra et bestemt tidspunkt.

Poenget med å utføre denne type analyse og bruke en kvalitativ metode er tilgang for å kunne gå i dybden og intervjuer få informanter. Slik kan jeg få etablert de personlige intervjuene hvor informantene tar meg med i sine livshistorier. På denne måten vil jeg bli gitt mulighet for å få et tett innblikk i informantenes reise mot det å nå topplederjobben. Ved hjelp av denne metoden er det enklere å forstå fenomenet (Johannessen et al., 2019, s. 22-23).

Hvis en skal være kritisk til denne metoden, så vil denne type undersøkelse ikke kunne sammenfatte og generalisere slik som en kunne ha gjort med mange respondenter ved for eksempel et spørreskjema. Ved å bruke en induktiv tilnærming, så er det nødvendig å være

fleksibel. Her må en godta at flere av feltene i studien kommer til å endres underveis. Som for eksempel problemstillingen og forskningsspørsmålene. Å inducere betyr «å føre inn», og forholdet mellom teori og data kalles induktiv når vi omtaler dybdeintervju og kvalitativ forskningsmetode (Johannessen et al., 2019, s.30). En kvalitativ forskningsmetode er i bevegelse, som vil indikere at den utvikles og formes under forskning (Johannessen et al., 2021, s. 22-23).

3.2 Metode for datainnsamling

Det ble valgt en narrativ studie med semistrukturerte intervjuer som metode for datainnsamling. Bakgrunnen for det er at det er ønskelig at informantene skal fortelle hvordan hun kom til toppnivået og ble en kvinnelig toppleder. Formålet er da å få et innblikk i hvordan hun evnet å nå dit med tanke på oppvekst, familieforhold, utdanning, karrierestillinger, kompetanse, egenskaper og verdier.

Historier brukes for å tydeliggjøre et budskap i samfunnsforskningen. Når vi bruker en narrativ analyse, vil dette føre til at en ny historie blir fortalt. Analysen av disse historiene vil også føre til en rekonstruksjon av alle de småfortellingene som ble sagt (Johannessen, et al., 2019, s. 215). «Resultatet kan da bli en rikere, tettere og mer sammenhengende historie enn intervjupersonens egne sprikende historier» (Johannessen et al., 2019, s. 215).

For å få gjennomført denne narrative analysen med semistrukturerte intervjuer ble informantene forespurt om de var villige til å fortelle sin livshistorie fra oppvekst til der de er i dag. Dette basert på en ferdig utviklet intervjuguide for å føre intervjuet mot de spørsmålene som var nødvendig for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som på forhånd var utarbeidet. Informantene fikk spørsmål innenfor temaene om barndom, oppvekst, utdanning, jobberfaring, familie, utfordringer, egenskaper og verdier.

Under intervjuet kan forskeren veksle mellom å være en fortellingsfinder og en fortellingsskaper. En fortellingsfinder betyr at forskeren leter etter fortellinger i intervjuene, mens en fortellingsskaper er en som setter de mange hendelsene sammen til en ny og sammenhengende historie. Biografene forskerne jobber med, har som regel en fortellerform. Her bruker da informantene å fortelle hvor de vokste opp, barndom, hva slags

utdanning de har tatt, yrkeserfaring og så videre. På denne måten finner da forskeren en fortelling (Johannessen et al., 2019, s. 215).

Ved hjelp av denne metodetype får en informasjon om deres vei til topplederstillinger, med fokus på hvordan disse informantene er som personer, hva de har opplevd, mestret og hvilke valg de har tatt. Dette for å se om disse informantene har fellestrekk og/eller forskjeller i hvordan de har nådd toppledernivået.

Noen forskere setter fortellingene i kategorier. Vanligvis sorteres kategoriene etter hverandre i en sekvens, dette vil da gi en narrativ fremstilling, som vil si at vi skaper en fortelling.

Oppsummert ble det utført intervjuer av fire forskjellige informanter. Deretter ble disse intervjuene fortolket og analysert, hvor en da så på mønstrene som kan få empiri om til teori. Dette blir kalt induksjon og som mener at vi mennesker har skapt virkeligheten (Johannessen et al., 2019, s. 30). Etter at jeg da fikk intervjuet informantene, tok jeg med meg denne kunnskapen om virkeligheten hjem hvor jeg skulle prøve å forstå samt beskrive dataene.

3.3 Valg av informanter

Det kan være utfordrende å finne og få tak i informanter. Utgangspunktet og ønsket for problemstillingen var å få kvinnelige toppledere i næringslivet, likevel ble det valgt en informant med «høy» politisk bakgrunn. I denne type studie er det viktig å ha et strategisk utvalg av informantene. Det er viktig at man velger informanter som er kvalifiserte og har de egenskapene som er passende med tanke på det som ønskes å utforske.

I og med at jeg har gjort en narrativ studie med semistrukturerte intervjuer, var det ikke formålstjenlig med for mange informanter. Det var ønskelig med 6-8 informanter til forskningen. Målet var hovedsakelig å finne kvinnelige toppledere som er øverst i store selskaper i næringslivet. Informantene befant seg i en alder mellom 50-60 år.

Informantene er valgt ut, med bakgrunn i hva slags jobb de har, da det er denne type topplederstilling jeg er interessert i å forske på. De er også valgt ut ifra erfaring og alder.

3.3.1 Rekruttering

Utgangspunktet for studien var å kontakte 11 toppledere, hvorav det var ønskelig med at minst 6-8 deltakere ble med i forskningen. Jeg hadde funnet kontaktinformasjon til disse 11 kvinnene, og planla å sende ut en e-post eller SMS hvor jeg spurte om de var interessert i å delta i et intervju. Her ville det også informeres om hva temaet omfavnet, informasjon om samtykke og taushetsplikt samt hvordan gjennomføringen av intervjuet ville foregå. Videre ville jeg betrygge med å fortelle at vedkommende kunne bestemme hvor intervjuet skulle finne sted, og når det eventuelt kunne passe å gjennomføre intervjuet. Grunnet utfordringer med lite til ingen respons på denne måten, tok jeg kontakt med en bekjent som jeg visste hadde mange kjennskap og kontakter med flere bedrifter. Jeg spurte om vedkommende kunne hjelpe meg med å komme i kontakt med noen kvinnelige toppledere. Jeg fikk da kontaktinformasjon til noen av disse kvinnene og videre fikk jeg innspill om hvordan jeg kunne finne flere informanter via disse kvinnene igjen. Det var svært utfordrende å finne nok informanter til denne studien, derfor måtte jeg anse meg fornøyd med fire kvinnelige toppledere som resultat. Tre av disse kvinnene er toppledere i næringslivet, mens den fjerde er toppleder i politikken. Jeg har likevel valgt å ta henne med, da hun har bred erfaring og innehar en topplederstilling som gjør at hun er kvalifisert til å svare på de spørsmålene jeg utforsket.

3.4 Utvalg

Studien som er basert på dybdeintervjuer av fire kvinnelige toppledere, er gjennomført ved hjelp av en intervjuguide. Utformingen av intervjuguiden (se vedlegg 2) ble basert på teoridelen, problemstilling samt forskningsspørsmålene. En intervjuguide er en utarbeidet liste med temaer og spørsmål som skal brukes i intervjuene. Under selve intervjuet brukes da intervjuguiden til å få informantene til å svare utdypende, slik at problemstillingen blir besvart (Johannessen et al., 2019, s. 105-111). Hva som skulle være med i intervjuguiden var spørsmål knyttet til informantenes livshistorie og hvordan de har kommet dit de er i dag. Det var spørsmål om oppvekst, utdanning, yrkeserfaring, familie, ferdigheter, utfordringer og verdier. For å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene, er det nødvendig med en solid intervjuguide. Denne måtte også bli godkjent av Norsk senter for forskningsdata

(NSD) før en fikk gjennomføre intervjuene. Intervjuguiden starter med to spørsmål om deres nåværende arbeid, før spørsmålene om oppvekst, utdanning og erfaring bygger opp under deres livshistorier. På denne måten ble da intervjuguiden brukt som et verktøy for å strukturere intervjuet, da spørsmålene er utarbeidet på forhånd og brukes som en slags mal. Gjennomføringen fikk da på denne måten en naturlig gjennomgang og det ble i etterkant enklere å analysere, da informantene ble spurt om mye av de samme spørsmålene. Med tanke på oppgavens begrensede omfang, ble det ekskludert spørsmål som nærmere forhold mellom informantene og deres foreldre, det ble også ekskludert nærmere innblikk i informantenes personlighetstrekk, da dette er mer omfattende samt at det var mer ønskelig å ha fokus på deres egenskaper og ferdigheter.

3.5 Dataanalyse

Analysen som er brukt er en fenomenologisk analyse inspirert av Giorgi, som igjen er modifisert av Malterud som systematisk tekstkondensering (STK) (Malterud, 2002, s. 2470).

Etter å ha gjennomført intervjuet med de fire informantene startet prosessen med å transkribere innholdet. Poenget med transkripsjonen er å få lagret samtalen på best mulig måte, slik at innholdet blir presentert nøyaktig slik informanten ønsket å meddele. Den transkriberte tekstens hensikt er å ivareta det opprinnelige materialet på best mulig måte, på samme måte som informantens meninger og erfaringer ble beskrevet og formidlet under selve intervjuet (Malterud, 2002, s. 2470).

Etter intervjuet skal datainnsamlingen bearbeides og organiseres til en tekst der de blir tilgjengelige for analyse. «Den kvalitative forskningsprosessen omformer virkeligheten til tekst ved transkripsjon av materiale som stammer fra observasjon eller samtaler» (Malterud, 2002, s. 2470). Malterud sin metode for analyse og koding av resultatene er valgt da dette er godt egnet for denne type problemstilling og forskning, samt at hennes metode passer forbilledlig til disse narrative intervjuer. En veldokumentert og godt utarbeidet analyse av feltarbeidet, kan være det som skiller den vitenskapelige tilnærming fra overfladisk synsing (Malterud, 2002, s. 2470).

Proessen fra å transkribere til koding og analysere arbeidet til igjen å sette resultatene i tekst var en stor prosess, der jeg i første trinn ble kjent med materialet. Materialet var fire transkriberte intervjuer på til sammen åtti sider med tekst. Alle disse sidene måtte leses for at jeg skulle få et helhetsbilde av dataene jeg hadde samlet inn. Etter å ha lest all dataene jeg hadde samlet inn begynte jeg å utforske foreløpige temaer som kunne være aktuelle for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ved trinn to analyserte jeg de meningsbærende enhetene, hvor det ble sortert hva som kunne utforskes videre eventuelt legges bort (Malterud, 2017, s. 100-101). Her fantes hovedtemaene i resultatene mine. Så ble temaene kodet og videre ble funnene sortert inn i kodene. Ved trinn tre ble tekstbiter sortert i relevante undertemaer, det kom frem hvilke hovedtemaer og subgrupper som skulle bli presentert i resultatene. I fjerde og siste trinn ble bitene satt sammen slik det gjenfortelles av informantene. Proessen var tidkrevende, men nødvendig for validering og rekontekstualisering av resultatene, slik at de ble presentert korrekt (Malterud, 2017, s. 108).

Analysen skal bygge bro mellom datainnsamling og resultater. Datamaterialet vil her bli fortolket med utgangspunkt i problemstillingen. Gjennom systematisk refleksjon blir det stilt spørsmål til datamaterialet. Svarene vil da være de kjennetegnene vi kan identifisere og gjenfortelle. «Vi skal avklare betydningen av for forståelsen og den teoretiske referanseramme i forhold til våre funn, og drøfte resultatene opp mot eksisterende teorier» (Malterud, 2002, s. 2470).

3.6 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Epistemologien i studien baserer seg på fenomenologisk tilnærming og hermeneutisk forståelse. Epistemologi betyr i følge Johannessen et al., (2019) hva vi kan si om virkeligheten samt på hvilken måte vi kan nå kunnskapen om samfunnet og mennesker. Fenomenologi omhandler det å beskrive og undersøke mennesker samt se på deres subjektive erfaring med og forståelse av, et fenomen (Johannessen et al., 2021, s. 167). På denne måten kunne jeg bruke en slik tilnærming for å forske på likheter og forskjeller hos kvinnelige toppledere, samt undersøke og se på deres ambisjoner og tidligere erfaringer for å oppnå ledernivået de innehar i dag.

Hermeneutikk betyr tolkningslære. Det omhandler å fortolke andres handlinger gjennom fokusering på et dypere meningsinnhold enn det som en ser ved første øyekast (Thagaard, 2018, s. 37). Hele prosessen fra intervjuet til analysen og videre til resultatene av funnene er basert på hermeneutisk forståelse. I hele denne prosessen er dataene fortolket slik jeg tolket at informantene ønsket å fremstå.

Hermeneutikere fremstår som at virkeligheten er mer enn det vi kan sanse. Vi kan heller ikke kun gjennom observasjon få kunnskap om den egentlige virkeligheten. Grunnen til dette er at vi alle observerer fenomener, og vi kan være farget av våre egne erfaringer samt våre forforståelser. Hermeneutikken mener at en ikke kan få kunnskap om den virkelige verden, men at en kan, via observasjon, forstå og tolke meninger for hvorfor ting skjer. Innenfor forskning vil en da bruke en kvalitativ metode. Eksempler på det kan være en deltakende observasjon eller et intervju. Forskeren som da utfører en slik metode vil kunne sette seg inn i situasjoner til andre mennesker, fortolke disse og se etter dypere meningsinnhold. En fordel for forskeren i dette tilfellet, vil da være å føle en nærhet til det en skal studere. Resultatene kan være preget av forskerens subjektive fortolkninger om fenomenet og det fremstilles som tekst (Thagaard, 2018, s. 37-39).

Ved å bruke narrativ metode med semistrukturerte intervjuer, fikk jeg et innblikk og en historie av hvordan informantene var som personer, hvordan de vokste opp, hva de har mestret og hva slags utfordringer de hadde gjennomgått. På denne måten ble jeg kjent med informantene nok til å se etter dypere meningsinnhold for å forstå deres situasjoner. Ved å ha intervjuene transkribert i tillegg, ble jeg gitt mulighet for å virkelig bli kjent med materialet nok til å kunne tolke disse samt ha en viss nærhet til de informantene som ble utforsket. Hermeneutikken legger altså vekt på meningsinnholdet. Forskeren burde derfor beskrive både atferdsmønstre og sin fortolkning av den settingen som studeres (Thagaard, 2018, s. 37-39). I denne retningen er det naturlig å bruke en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode er basert på arbeid i felt, denne metoden er preget av sensitivitet til informantene (Thagaard, 2018, s. 16).

3.7 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Det kan være en utfordring å få tak i informanter og eget nettverk ble benyttet for å få tak i nok. Da kontakt med informantene ble etablert, fikk de tilsendt et informasjonsskriv (se vedlegg 1) og ble takket for deltakelse. Her fikk de informasjon om hvordan dette skulle gjennomføres, hva temaet for forskningen handlet om, samt praktisk informasjon angående taushetsplikt og retten til å trekke seg. På det tidspunktet ble det parallelt avventet klarsignal fra NSD, for å få bekreftelse på at det var lov til å forske på temaet. Da klarsignalet kom, ble det sendt en ny e-post til deltakerne for å avtale tid og sted for intervjuene. Informantene kunne selv velge hvor og når intervjuene skulle gjennomføres og det ble brukt ca 30-45 minutter på hvert av intervjuene. Det ble brukt en intervjuguide (se ev. vedlegg 2) som ledet intervjuet gjennom en rekke spørsmål, disse spørsmålene og svarene ble tatt opp på lydfil med en diktafon-app som nettskjema eier. Lydopptakene ble derfor kryptert fra appen og inn på nettskjema siden, der en trenger en brukertilgang med feide-innlogging. Alle typer data som er samlet inn, ligger der med passord.

Før intervjuet ble tatt opp av diktafon forklarte jeg muntlig hva studien skulle omhandle, jeg presenterte meg selv og hvilken mastergrad jeg studerte. Jeg informerte igjen om at det var frivillig å delta i denne studien samt at de når som helst kunne trekke seg. Jeg fikk også tillatelse til å kontakte dem dersom jeg trengte mer informasjon eller hadde spørsmål knyttet til utdypelse av svar. Under intervjuet bygde jeg opp spørsmål ved å først få litt bakgrunnsinformasjon om hva informantenes arbeidsoppgaver var samt hva de jobbet med, deretter begynte jeg å stille de spørsmålene jeg ønsket å utforske ved hjelp av narrativ tilnærming.

3.8 Metoderefleksjon

I dette kapittelet rettes det oppmerksomhet rundt studiens kvalitet og troverdighet. Det er viktig å legge vekt på reliabilitet, validitet, etisk refleksjon samt forskerens rolle, da narrativ analyse er mangfoldig og komplekst. Spørsmålet er, vil en annen forsker som tar i bruk samme metode, få de samme resultatene?

3.8.1 Reliabilitet

Reliabiliteten handler om hvor pålitelige dataene er. Hvor nøye er undersøkelsens data? Hvordan er dataene samlet inn og hvordan er de bearbeidet? Når en utfører et intervju må en ta utgangspunkt i hva som blir sagt i samtalen. Det kan være lurt å tenke på at en kan oppleve at informantene forteller det de tror intervjueren vil høre, mer enn det som faktisk er situasjonen. Hvor pålitelig er dataene? Dette er et grunnleggende spørsmål i all forskning (Johannessen et al., 2019, s. 36-37). Da disse kvinnelige topplederne ble intervjuet, så ble det tatt i betraktning at disse kvinnene er vandt til å svare for seg i media og trent på å svare strategisk. Derfor må dette også tas med i betraktning i resultatene. En må også tenke på at studien kun har fire informanter og at det belyser en liten del og heller ikke forteller noe om den større virkeligheten. Her får en høre om fire kvinners meninger og funnene er basert på en liten studie, de fremlegger ikke virkeligheten i det store bildet. Samtidig har det vært en lærerik prosess for å forstå mer av fenomenet kvinner og toppledelse og en kan ta lærdom om kompleksitet og funnene videre.

3.8.2 Validitet

Under intervjudelen og analysen var det nødvendig å stille seg kritisk til om jeg hadde fått svar på det jeg ønsket å måle eller forske på. Validitet stiller spørsmål til om vi måler det vi ønsker å måle? Validitet dreier seg om datas relevans, hvor godt eller relevant representerer dataene fenomenet? Validitet betyr gyldighet (Johannessen et al., 2019, s. 66-67). I dette tilfellet der jeg skriver en kvalitativ forskningsoppgave, så handler validiteten om hvordan fremgangsmåten og funnene blir reflektert etter virkeligheten og studiens formål. Det var ønskelig i denne oppgaven å få informantenes egne besvarelser og opplevelser, derfor var det viktig å tolke disse dataene på den måten informanten ønsket å få frem sine historier på ved å gå over validiteten av tolkningen. «Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt» (Johannessen et al., 2019, s. 67).

3.8.3 Ethiske refleksjoner

For å utøve forskning, må en tenke på viktigheten av å forholde seg til forskningsetiske retningslinjer som har fokus på blant annet; «informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade» (Johannessen et al., 2019, s. 45-47).

Da det ble valgt ut informanter til forskningsprosjektet, måtte en spørre vedkommende om hun hadde lyst til å delta og at hun selv kunne få bestemme over egen deltakelse. Det var viktig at vedkommende ble informert om hva intervjuet skulle omhandle, at det er taushetsbelagt og at vedkommende forblir anonym gjennom hele prosessen. Det er også viktig at forskeren respekterer informantens privatliv og husker på at ikke all informasjon er brukenes eller tilegnet for forskningsmessige formål.

Noen av spørsmålene i intervjuguiden kan føre til sensitiv informasjon, og det er viktig som forsker at en husker på hvor nært en kan komme inn på noen i et dybdeintervju. Dersom det oppstår sensitiv informasjon er det nødvendig at forskeren holder en profesjonell rolle samt respekterer innholdet av det informanten deler.

3.8.4 Forskerrollen

Som forsker er det nødvendig å bruke rollen sin til å gjøre informantene trygge. Det er også nødvendig å tenke på å ha et profesjonelt forhold, der forsker ikke blir for «god venn» med informanten, men holder seg til en profesjonell rolle. Samtidig er det viktig at forskeren gir nok informasjon og trygghet til vedkommende både før, under og etter intervjuet. Det er også nødvendig å gjøre informantene trygge på at deltakelsen ikke skal være ubehagelig, men være et positivt og innholdsrikt møte.

4 Resultater og funn

I dette kapitlet er det ønskelig å presentere funnene som er basert på narrative intervjuer om livshistoriene til fire kvinnelige norske toppledere. Det ble valgt å gi dem fiktive navn for å gjøre det enklere å se hvem som sier hva. Navnene som er gitt er «Anna», «Nora», «Ingrid» og «Kathrine». Resultatene er delt i tre faser, hvor første fase har fokus på informantenes liv, med oppvekst og familie, engasjement og ambisjoner. Den andre fasen av funnene handler om informantenes utdanning, start på arbeidslivet og hvordan de har kommet dit de er i dag. I siste fase presenteres egenskaper, utfordringer og fokus på verdier. Jeg har valgt å skrive alle sitater fra informantene i kursiv for å skille de fra vanlig tekst og andre siteringer, dette gir en bedre oversikt og lesbarhet.

4.1 Føringer for analyse av data

Resultatdelen blir presentert på bakgrunn av problemstillingen: *«Hvilke likhetstrekk og forskjeller finner vi blant kvinnelige toppledere?»* samt forskningsspørsmålene som står beskrevet under:

1. Hva slags egenskaper og ferdigheter går igjen hos disse kvinnelige lederne?
2. Hva slags utfordringer har de kvinnelige lederne møtt før de nådde sin topplederstilling?
3. Hvilke verdier har kvinnelige toppledere fokus på?

4.2 Funn fra fase 1 - Oppvekst

I denne fasen presenteres informantenes første del av livshistorien, som omhandler oppvekst, skole og eventuelle verv. Disse historiene vil være basert på deres fortellinger og hvordan de selv oppfatter seg selv. Her vil det sees på den ene siden at en kunne se mange antydninger av likheter og fellestrekk, men på den andre siden er de også ganske forskjellige. De har levd fire helt forskjellige liv, med helt forskjellig arbeidsbakgrunn, men man kan se paralleller og flere likheter mellom dem.

Tabell 1 Funn fra informantenes oppvekst, skole og verv

Tema	«Anna»	«Nora»	«Ingrid»	«Kathrine»
Ansvarsfullt barn	Tok naturlig ledelsen fra ganske liten. Tok mye plass.	Følte seg tidlig voksen og ansvarsfull	Følte på å ta ansvar hjemme. Gjorde det meste hjemme	Skoleflink og følte på mye ansvar hjemme.
Engasjement og påvirkning	Eleverådsrepresentant, nestleder i elevrådet og russepresident. Sterkt ønske om å påvirke.	Synes alt sånt var helt forferdelig.	Noen små verv, men ikke noen kultur for det. Mer i voksen alder.	Dirigerende ledertype. Bestemte litt for mye. Typisk eleverådsrepresentant og russeleder.
Ambisjoner	Visste hva hun skulle bli fra tidlig alder og utførte det.	Kom fra en vanlig arbeiderfamilie uten store ambisjoner.	Hadde ingen ambisjoner om å bli leder. Var mer opptatt av trivsel. Ønsket å starte egen bedrift. Kom fra en gründerfamilie der alle i familien drev eget.	Ambisjon om å lede ledere. Å være øverst i en bransje.

4.2.1 Ansvarsfullt barn

I og med at dette er en narrativ metode og en får innblikk i informantenes livshistorier, kan vi allerede danne inntrykk av at lederfaktorene startet lenge før de første lederstillingene og valg av utdanning. I alle fortellingene etableres det tendenser av inntrykk og det kommer tydelig frem at de er oppvokst med ansvar fra tidlig alder, selv om de merket dette på forskjellige stadier i oppveksten. De fire informantene beskriver seg selv slik:

Anna: «Moren og faren min de gikk fra hverandre tidlig da, og det var ikke så vanlig eller det var jo på 70-tallet, så det begynte jo å røre seg da, men eeh og moren min var i full jobb og hadde studier ved siden av. Så det var liksom jeg som hadde ansvar for å vekke alle, smøre frokost, lage matpakker, følge søstera mi i barnehagen. Og hu var 3 år yngre enn meg, så jeg kan ikke ha vært så gammel. Så jeg fikk tidlig veldig mye ansvar og vi var mye alene».

Nora: «Som barn var jeg ganske aktiv, men kanskje på en litt annen måte enn de fleste andre barn. Eeh jeg var ikke så glad i idrett eller den delen der. Eeh og veldig sånn til å holde orden på ting rundt meg og gjøre masse.. aktiv, kanskje litt tidlig voksen. Følte meg tidlig ansvarsfull».

Ingrid: «Faren min døde når jeg var 20 år, så det gjorde nok noe med at vi var tichte og tok godt vare på mora vår. Jeg følte nok ansvar for han og jeg følte ansvar for mora mi og. Eeh også var faren min syk i mange år, så eh vi barna, vi gjorde masse oppgaver hjemme. Vi støvsugde, vi vaska, vi lagde middag. Så vi.. eh det var så mora mi drev egen butikk, så hun kom seint hjem og det var familieprosjekt».

Kathrine: «Jeg tok nok mye plass fra jeg var liten. Eehm fikk lov til det og var en litt sånn fremmelig unge, jeg tror ikke jeg var sånn uhøflig eller litt sånn, litt sånn negativt, men jeg tror liksom ehm eh. Jeg fikk mye selvtillit og trygghet fra starten også da, fordi jeg ble så elsket og sett. Ehm så, så jeg husker sjøl fra ganske liten at jeg liksom naturlig tok ledelsen også».

Som beskrevet av informantene selv, kommer det tydelig frem at lederegenskapene hadde antydninger til å starte i tidlig alder, da de alle beskrev seg selv som tidlig ansvarsfull samt likte barnets opplevelse av ledelse. Intervjuet med «Kathrine» belyser at hun naturlig likte å være i arbeid. Hun fortalte det slik:

«Så eh og jeg hadde, hadde en del strøjobber ved siden av skolen, hvor, hvor jeg på en måte ledet meg selv da. Jeg var støttekontakt for en utviklingshemmet jente og, og hadde også en vaskejobb hver eneste dag etter skolen der jeg.. Det var jo ingen ledere der som sa hva jeg skulle gjøre ikke sant, så det var mye sånn, jeg var veldig ansvarlig ja».

Hos noen av informantene så ser det ut som at de alltid har kjent på dette med å være en leder fra tidlig alder. Vi finner det motsatte hos noen av de andre. For noen av informantene kom lederbevisstheten senere i løpet av arbeidslivet. Det kom tydelig frem at de alle fire har vært svært ansvarlige fra barndommen, men det sees tydelig at noen har hatt et naturlig lederinstinkt. Tre av de fire informantene fortalte at de er eldst i søskenflokket og dermed har følt på, samt tatt ansvar for sine søsken gjennom oppveksten. «Anna» avslutter svaret på spørsmålet med: *«Og søstera mi var mørkeredd, hehe. Så sånn sett så hadde jeg nok mye ansvar hjemme ja»*.

4.2.2 Engasjement og påvirkning

To av informantene fortalte at de var tidlig interessert i verv og søkte mot påvirkning og bestemmelse. Noen av egenskapene som kom frem var rettferdighetssans og likestillingskamp allerede i ungdomsårene. To av de andre informantene fortalte at de var mer sjenerte og ikke ønsket å uttrykke seg noe særlig i verv, men at de var mer pliktoppfyllende og ansvarsfulle på hjemme.

Anna: «Jeg tror nok jeg var veldig tidlig ansvarsfull. Eeh og tok jo på meg verv veldig tidlig. Jeg var jo liksom sånn elevrådsrepresentant og ble jo nestleder i elevrådet på ungdomsskolen også ble jeg russeforman også ja. Så det har nok vært et ønske om å være med å påvirke. Også hadde jeg et veldig sterkt, og det har jeg forsåvidt enda, bare andre måter å vise det på, og det er en veldig sterk rettferdighetssans».

Kathrine: «Jeg var kanskje en litt sånn dirigerende ledertype den gangen, litt sånn sjefete.. eeh likte å ha rett og lede når jeg var liten. Så det er.. kan godt hende at andre unger opplevde meg som en sånn eeh som bestemte litt for mye på en måte. Da jeg begynte på skolen, så var jeg typisk elevrådsrepresentant.. eeh da jeg var russ så var jeg russeleder, ikke sant».

Siden to av informantene var svært aktive i sine verv, var de to andre ikke særlig interessert i verken elevråd eller lignende engasjement. Det kom frem at for «Ingrid» var det ikke noe særlig kultur for det, mens for «Nora» så var hun bare ikke interessert. De to informantene svarte slik:

Ingrid: «Hadde jo sånne små verv på skolen og sånt, men ikke så kjempe mye fra sånn.. man skulle liksom være litt sånn liten, ja man skulle liksom være litt sånn, man skulle ikke.. så da.. har kanskje blitt mer sånn i voksen alder egentlig».

Nora: «Nei, jeg synes alt sånn var helt forferdelig.. hehe. Nei jeg eeh, det er det som er litt rart. Jeg var liksom ikke veldig opptatt av noen ting liksom».

Så ved dette temaet kan vi se to forskjellige svar, der to av de var svært engasjert og hadde sterke ønsker om å påvirke fra tidlig alder, mens de to andre ikke hadde samme interessen og dermed ikke hadde behov for eller ønsket å si sin stemme så tidlig, men at det heller har vokst på dem senere i livet.

4.2.3 Ambisjoner

I dette temaet kom det frem svært ulike skiller. Her kom det frem at ambisjoner var sterkt og svært viktig for noen, mens for andre så hadde de ikke noen ambisjoner i det hele tatt. På den ene siden var det en av de som beskrev det sånn her: *«Nei, jeg kommer fra en helt vanlig arbeiderfamilie uten store ambisjoner så, sånn at det har ikke vært noe..»*. På den andre siden, så beskrev de det sånn her: *«Jeg var elleve år, da bestemte jeg meg for å bli politi. Jeg vet ikke helt om det var fordi farfaren min var det, men det jeg hadde i hvert fall bestemt meg for og jeg tenkte ikke på noe annet i det hele tatt etter. Og det ble jeg jo»*. Så det er klar forskjell i oppveksten relatert til hvem som visste hva de skulle bli, og hvem som var usikre.

Det kom også frem at en av informantene hadde ambisjoner om å lede ledere og om å nå toppstilling i løpet av karrieren etter at hun hadde en ukes utplassering i aftenpostens PR-avdeling og den gangen ble påvirket av sterke lederkvinner;

«Eeh, og da fikk jeg komme inn der og det var sånn sjelsettende opplevelse for da, da var det mye sterke, flinke damer generelt som tror jeg var de som ledet meg over i utdanningsvalg og som også liksom gjorde meg veldig bevisst på at jeg ville være leder» (Kathrine)

Mens andre visste allerede fra tidlig barnealder at de skulle starte sitt eget og var påvirket av sin familie om å ønske å drive eget foretak da både besteforeldre, foreldre og søsken hadde gjort dette før henne. Hun opplevde å komme fra en gründerfamilie og tenkte at det representerte normalen. Hun beskrev det slik:

«Pappaen min var kunstner og drev liksom egen business. Eeh mora mi drev egen butikk. Så jeg kommer fra gründerfamilie og egen business familie. Begge besteforeldrene på begge sider var grundere og drev egen business, så jeg tror på en

måte.. broren min driver egen business, så jeg tror at for meg så var det normalen».
(Ingrid)

«Ingrid» visste fra tidlig alder at hun skulle drive eget, men hun hadde ingen ambisjoner om å bli leder da hun var ung: «Jeg var aldri sånn. Jeg skulle ikke bli noen leder og jeg skulle ikke.. nei, nei, nei. Hadde ingen ambisjoner om det».

4.2.4 Oppsummering av fase 1

På bakgrunn av informantenes intervjuer, kan det antydes at deres lederegenskaper allerede ble dyrket og grunnfestet i oppveksten. Både fordi de selv ble tidlig ansvarsfulle, men også basert på at foreldrene oppfordret de til å ta det ansvaret fra så tidlig alder. Dette har nok også påvirket noen av informantene til å ha et ønske om å påvirke og lede i verv og andre engasjement fra barneskolealder og oppover. Ambisjoner er også noe som igjen ble dyrket i ung alder hos tre av de fire informantene og som de har fått oppfylt i voksen alder. Vi ser i fase 1 at det er tre informanter som var mer like, mens det er ei som skiller seg ut.

4.3 Funn fra fase 2 – Fra utdanning til der de er i dag

Resultatene forteller at alle disse fire kvinnene var tidlig ute i arbeid, samt har hatt en sterk arbeidsmoral helt fra barnealder med hjelp til husoppgaver, ansvar for søsken samt hatt arbeid ved siden av skolen. Arbeidsmoralen har ført til at de enten gikk rett ut i jobb eller startet å studere. Videre vil vi i fase to se på informantenes start på arbeidslivet og hvordan de har kommet dit de er i dag.

Tabell 2 Funn fra informantenes arbeidsliv til der de er i dag

Tema	«Anna»	«Nora»	«Ingrid»	«Kathrine»
Høyere utdanning	Politihøyskolen	Droppet ut av skolen, men tok høyere utdanning senere ved siden av jobben.	Handelshøyskolen	Handelshøyskolen
Unge ledere	Ble leder av politiforeningen som 28 åring.	Fikk første lederstilling som 24 åring	Ble prosjektleder som 27 åring. Var bedriftsrådsleder før det.	Ble prosjektleder som 24 åring. Dette var første jobben etter handelshøyskolen.
Veien videre	En må si ja når mulighetene byr seg. Slutte å ha for høye krav til seg selv på utsida av jobben, hvis en ønsker en topplederstilling	Viktig å være foroverlent, og ikke gå inn halvhjerta. Menneskelige ressurser er viktige, men en må ha litt «albuer» også.	Etablere gode relasjoner samt hardt arbeid, det er det som får deg til toppen. Det viktigste er å være en god venn og stå i verdiene dine.	Viktig å være nøye på hvem du selv får som leder, være kritisk og tenke at bedriften er heldige som får deg og ikke motsatt.

4.3.1 Høyere utdanning

Høyere utdannelse er noe de fire informantene har prioritert og gjennomført. Tre av fire informanter gikk direkte ut i studier, mens en var skolelei og valgte å ta et «friår». I hennes tilfelle ble «friåret» bakgrunnen for den karrieren hun har i dag: «*Fordi at, jeg slutta og droppa ut av skolen og da bestemte jeg meg for at jeg måtte finne meg en jobb ganske raskt sammen med min mor*» På et tidspunkt hadde hun tre jobber og hun fortalte videre at:

«Jeg skulle egentlig bare jobbe litt sånn sporadisk, for jeg hadde egentlig mer enn nok å gjøre, men jeg sa nå ja. Også gikk det ikke mange dagene, tror det gikk nøyaktig 4 dager, så ble jeg spurt om å bli butikkleder i en av butikkene» (Nora)

Videre fortalte hun at hun tok blant annet ledelsesfag med for eksempel markedsføring, økonomi og personalledelse ved siden av jobben senere etter at hun var godt etablert i bedriften for å kunne utvikle sine lederferdigheter bedre.

De tre andre fullførte sin utdanning og fikk seg raskt jobb. En av informantene, som nevnt tidligere, forklarte seg om sterke og flinke damer som påvirket henne til et ønske om å bli leder, de påvirket og tipset henne også om hvilken utdanning hun burde velge, hun fortalte det sånn:

«Og det de sa til meg var; gå handelshøyskolen i Bergen, for da eeh, det er en veldig sånn grei utdanning å ta da, da kan du bli veldig mye forskjellig. Og, og det er også mye ledelse i den utdanninga der. Så det gjorde jeg». (Kathrine)

Det var ikke bare denne informanten som gikk handelshøyskolen. Hun andre beskriver at hun ønsket å gå handelshøyskolen og kom fra en familie med gründerbakgrunn hvor hun ble heiet frem. «Ingrid» forteller:

«Jeg hadde hørt om noen som hadde gått på handelshøyskolen og at det virka som et bra miljø. Det var ingen av vennene mine som dro og studerte og alle begynte å jobbe og sånt. Jeg var litt rar. Jeg følte meg litt rar da som dro avgårde for å studere i liksom flere år. Men da dro jeg på handelshøyskolen da.»

4.3.2 Unge ledere

Noe som alle de fire informantene har til felles er at de alle ble ledere i veldig ung alder. Alle fire hadde sin første lederjobb i tyveårene og har siden den gang hatt en eller annen form for lederstilling. De har alle vært svært interessert i ledelse og synes det har vært både skummelt og spennende, samt at de følte veldig at de vokste på å få disse lederutfordringene. Gjennom årene har de tatt på seg høyere lederstillinger og oppgaver som har påvirket dem fram til de lederne de er i dag. Noen har velvillig søkt seg til mer lederansvar, mens andre har blitt «sparket» ut i det, fordi de har blitt sett og at de har levert gode resultater gjennom hardt arbeid.

«Hvis du gjør en god jobb så er det andre som ser det. Også begynner det.. du skal søke den prosjektlederjobben, du skal søke den leder.. nei, nei, nei, ikke jeg. Også blir du jo litt sånn, ikke tvunget til det, men du blir sparka litt bak også jo da, du skal det. Også turte jeg ta de sjansene også vokser du på det». (Ingrid)

«Jeg ble ansatt i Bergen kommune med en stor styringsgruppe som.. som var veldig sånn formell. Det var ordføreren og kommunalråd for kultur og reiselivssjefen og arrangementssjefen i bygd, hall og barnehagesjef, alle sånne folk satt. Eh og da fikk jeg prosjektlederjobben, og det var min første jobb». (Kathrine).

«Nora» fortalte en litt annen historie om hvordan hun fikk sin første lederjobb, fordi som nevnt tidligere så valgte hun å jobbe i stedet for å studere og derav fikk hun muligheten til å få sin første lederjobb veldig tidlig uten erfaring og ble satsa på av bedriften. Hun fortalte videre at det tok ikke lang tid før hun igjen fikk klatre opp i systemet, «Nora» fortalte det slik:

«Jeg tror jeg hadde jobbet der i 3 måneder tenker jeg, så ble jeg bedt hjem til han som eide selskapet som jeg jobber for nå. Og da lurte han på om jeg ville være med på et prosjekt og starte en større avdeling, og det var egentlig da det begynte»

«Ingrid» hadde en god CV, og fra tidlig i arbeidslivet har hun fått de jobbene hun har søkt på. Den første lederjobben hun fikk, søkte hun velvillig på selv.

«Så da søkte jeg den også her nede, også fikk jeg begge jobbene på samme dagen. Så da begynte jeg i bank og jobbet som bedriftsrådgiver der i et halvannet år, og så fikk jeg prosjektlederansvar og etter det fikk jeg lederansvar også bare balla det på seg.»

Men som hun nevner tidligere så var det enkelte lederstillinger hun ble overtalt til ta på seg. Hun forteller det videre:

«Først var jeg prosjektleder, da var jeg bare 27. Og det var ikke noe jeg søkte på. Jeg ble spurt og sa nei. «Jo, du skal». Men jeg kan ikke, jeg tørr ikke. Jeg var livredd husker jeg, det var helt forferdelig. Jeg tenkte at det her er ikke noe for meg. Men så blir du liksom tøffere da, underveis.»

4.3.3 Veien videre

Alle informantene fortalte at det er nødvendig å jobbe hardt for å nå de karriereambisjonene man har. De har alle en rik CV med mange ulike jobber, lederstillinger og de har vært innom ulike bedrifter med forskjellige arbeidsoppgaver. Bortsett fra hun som kun har jobbet innenfor det samme firmaet i 25 år og som heller har jobbet seg oppover i firmaet og derfra hatt forskjellige lederroller. Det som er felles for disse kvinnene er at de alle fra tyveårene, kun har hatt lederstillinger. Fra da de fikk sin første lederjobb, har de videre bygget på dette og jobbet som ledere på forskjellige arbeidsplasser. Tre av informantene har vært ledere i flere bedrifter og organisasjoner, frem til den topplederjobben de har i dag. Under intervjuet ble det stilt spørsmål om tips til andre som ønsker å nå topplederrollen og hva som skal til for å oppnå samme ledernivå. Informantene svarte da dette:

Kathrine: «Jeg tror det er veldig viktig å ehm bestemme seg for det og gjerne tidlig og liksom se for seg, seg selv i en lederrolle og liksom tørre å si høyt at det er en ambisjon man har. Også tror jeg det er veldig viktig å være obs på hvem du velger som leder sjøl, så når du går inn i dine første jobber, ikke bare tenk «wow, så heldig jeg er som får tilbudet om denne jobben.. wow nå var jeg heldig liksom», men tenk så heldige de er som får meg! Jeg kommer med all min kompetanse. Være litt kritisk til det. Også er det noe med å tørre å si ja når mulighetene kommer.»

Anna: «Ja, det er egentlig bare å si ja når muligheten kommer. Jeg tenker at det ehm, vi må slutte å tenke sånn at vi ikke kan ha familie og jobb. Så er det litt sånn, eeh vi må slutte å stille så høye krav til oss selv på utsida, hvis vi tenker å ha ambisjoner om å gjøre det bra i arbeidslivet»

Nora: «Da må du være foroverlent også må du.. du må ville det. Du kan ikke gå inn halvhjerta. Også må du være nøye og pliktoppfyllende, også må du ha respekt for deg selv og de rundt deg. Og en av de viktige tingene for å overleve tror jeg, det er å være lyttende, det at du lærer deg egenskapene av å lytte på andre. Så det å være åpen mot andres løsninger og forslag er viktige. Så tror jeg det er veldig viktig å se folk rundt seg, menneskelige ressurser er veldig viktige, men du må ha litt albuer også. Du må tørre å stå for det du mener og ha noe å komme med».

Ingrid: «Behandle folk pent. Være snill med folk rundt seg. Jeg tenker på, det er det som gir gode relasjoner. Det er det som bringer deg opp til toppen, og hardt arbeid. Hardt arbeid med gode relasjoner, det er det som bringer deg fram. Da kommer ikke disse glasstakene og da kommer ikke hindringene og da blir du ikke stoppa, for da har du folk som heier på deg og er med deg og som løfter deg fram. Det viktigste du gjør er å være en god venn og stå i verdiene dine».

4.3.4 Oppsummering av fase 2

Her kom det tydelig frem at informantene har sterk arbeidsmoral, er pliktoppfyllende samt hardtarbeidende. De har alle fra ung alder vært målrettet, ønsket å bygge en karriere og fikk lederstillinger i ung alder. De fortalte også om viktigheten av å nå sine mål, og hvordan de oppfordrer andre til å være dersom de også ønsker å nå topplederssjiktet. De snakker om å ta sjanser, ha gode relasjoner samt å ha ambisjoner om å ønske det tidlig i lederkarrieren. De fortalte om hardt arbeid, å være foroverlent samt å stå i verdiene sine.

4.4 Funn fra fase 3 – Egenskaper, utfordringer og verdier

I denne tredje og siste fase er det fokus på egenskaper og ferdigheter, utfordringer samt fokus på verdier. Her skal det ses på hvilke egenskaper disse fire kvinnene har, hva slags

utfordringer de har opplevd i løpet av sin karriere både på hjemmefronten, men også med tanke på kvinner versus menn, og hvorvidt de har måttet kjempe hardere for å nå toppstillingen. Avslutningsvis vil det ses nærmere på hvilket fokus de fire informantene har relatert til verdier og hva slags verdier som er viktige for dem.

Tabell 3 Funn av informantenes egenskaper, utfordringer og fokus på verdier

Tema	«Anna»	«Nora»	«Ingrid»	«Kathrine»
Egenskaper	Åpen, ærlig og direkte. En samlende leder. Opptatt av de hun leder. Kommunikasjon er nøkkelen til gode relasjoner.	Opptatt av folk som individer. Løsningsorientert. Ser mennesket og de hun er leder for, er det viktigste.	God relasjon med folk. Er venn med de hun er leder for. Styrer via relasjoner. Opptatt av kultur på arbeidsplassen.	Åpen, direkte og tydelig. Liker å være leder og streng, men er samtidig veldig omsorgsfull.
Utfordringer	Var alenemamma, måtte planlegge ukene nøye. Sønnen ble raskt selvstendig. Hadde kun tid til jobb og familie. Ikke opplevd glasstaket, men kvinne-diskriminering, trakassering og motgang.	Å jobbe med å bygge karriere ofrer det sosiale. Måtte trappe ned på jobben da hun fikk barn og ble alenemor. Tiden strakk ikke til. Ikke opplevd glasstaket. Opplevd at de verste kampene er mellom kvinner.	Ingen utfordringer på hjemmefronten, men satte heller krav til arbeidsplassen om å tilrettelegge at hun hadde barn. Ikke opplevd glasstaket, men følt på motstand og dårlig oppførsel fra eldre menn når de har måttet henvende seg til henne.	Travelhet og karriere gikk utover ekteskapet. Ikke opplevd glasstaket. Føler seg på lik linje som menn.
Fokus på verdier	Personavhengig. Kvinner har nok vært mer opptatt av folk. Relasjon, åpenhet, kommunikasjon og rettferdighet.	Begge deler, men kanskje litt mer hos kvinner. Lojalitet, respekt og handling	Kvinner har mer fokus, men gutta kommer. Kvinner er mer verdistyrte, mens gutta er mer oppgavestyrte. Tillit, respekt og relasjon	Personlighetsavhengig. Kanskje flere kvinner enn menn. Tillit, raushet og trygghet.

4.4.1 Egenskaper og ferdigheter

Ledernes egenskaper ble beskrevet ganske ulikt. De har både fått spørsmål om deres styrker, hvordan medarbeidere opplever dem, og hvordan de definerer en toppleder. Her kom det da flere svar om hvordan de så på seg selv som ledere. Noen fortalte om flere ulike egenskaper, mens andre nevnte færre, men nevnte de samme egenskapene bare med andre ord etter de forskjellige intervju spørsmålene.

Anna: «Eeh, ville sagt at jeg er veldig åpen, ærlig og direkte og det handler litt om at jeg går ikke rundt grøten når det er noe jeg liksom, men er jo nøye på at jeg tar opp vanskelige saker i enerom og ros gis i plenum. De så nok på meg som en samlende leder, en leder som var opptatt av hvordan de hadde det».

«Anna» beskrev seg selv som en leder som var opptatt av mennesket og at hun følte hun var oppmerksom på de hun ledet og har rundt seg. Hun fortalte også at åpenhet og kommunikasjon mellom øverste leder og de på nivået under var nøkkelen til gode relasjoner. Dette underbygges av det «Ingrid» sa:

«Jeg har veldig god relasjon med folk rundt meg og jeg er ikke redd for å bli venn med de jeg er leder for. Det er noe å styre via relasjoner, hvis du skjønner? For meg så er det helt naturlig. Og være tett på, det er da jeg kan være best mulig leder».

For «Ingrid» så var det viktigste for henne at arbeidsplassen hadde en god kultur. Hun har i tidligere jobber valgt bort høyere lønn og status, for en jobb med såkalt bedre kultur. I den topplederstillingen hun har nå fortalte hun om viktigheten av å være tett på, ikke være redd for å bli venn med de hun leder og for henne så var det viktigste at folk trivdes i den jobben de innehar. «Ingrid» beskrev det videre:

«Og det er mange som sier at man ikke skal, men jeg har funnet ut at det funker for meg, ikke redd for det i det hele tatt. Så jeg tror det med å være tett på folk og glad i folk, tror jeg er min styrke».

En av informantene snakket også om viktigheten av å se individet de er leder for og beskrev seg selv med disse egenskapene:

Nora: «Jeg tror at veldig mange setter pris på at jeg er opptatt av dem som individer og at hver gang det skjer noe så er jeg løsningsorientert i stedet for å komme og være hun med pekefingeren eller streng eller noe sånt, men veldig løsningsorientert. Også er jeg veldig opptatt av mennesket og at vi kan prate om ting. Ehm sånn at jeg ser dem tror jeg er det viktigste».

«Kathrine» sa mye av det samme som «Anna» med en blanding av hva «Ingrid» også uttrykte, hun fortalte om sine egenskaper og ferdigheter sånn her:

«Jeg er nok også kjent for å være ganske åpen, direkte og tydelig. Ikke sant, og er veldig opptatt av og er veldig omsorgsfull og du spurte meg om hvordan jeg var som liten med søstera mi ikke sant, og jeg liker jo å være leder og er streng kanskje og tydelig og sånn. Også har jeg mye omsorg i meg og det har jeg også for de jeg leder for, og det har også hendt at de har kommet til meg og sagt at du trenger ikke ha så mye omsorg».

4.4.2 Utfordringer

Under intervjuet ble lederne spurt om forskjellige typer utfordringer i forhold til å inneha en topplederrolle. Det ble både spurt om de hadde opplevd noen utfordringer ved å komme til sitt ledernivå, men også om det var noen utfordringer å være i topplederposisjonen som for eksempel familieliv. Informantene ble spurt om de følte at jobben gikk ut over barna deres og familien generelt. Her framkom flere forskjellige svar som blant annet:

Kathrine: «Hmm, jeg ble skilt da barna var 5 og 10 år, og jeg tror.. jeg tror egentlig at det har gått ganske bra med barna mine i den travelheten og at jeg har vært til stede som mamma, men at kanskje noe av grunnen til at ekteskapet røyk handler litt om travelhet og at samtidig som at jeg var travel, så starta ektemannen min et firma. Så vi var nok begge veldig sånn travle karrieremessig på hver vår kant på en måte. Ungene fikk mye og bra oppmerksomhet, men.. men ja vi gav hverandre for lite».

Nora: «Ehm jeg fikk barn veldig seint. Ja, så for meg så tror jeg at det var litt avgjørende for at mens de andre fikk barn så har jeg jobba, jeg hadde nok fått lov til å gjøre det uansett, men jeg jobba. Har jo jobba ekstremt mye i den perioden hvor andre var småbarnsforeldre. Så hadde jeg tid til å bare jobbe og jobbe og jobbe og jobbe, og finne løsninger og bygge karrieren min».

Videre fortalte hun at da hun fikk barn, så var hun 36 år og etterhvert ble hun også alenemor og da følte hun på at hun måtte trappe ned på jobben fordi tiden ikke strakk til. «Nora» forklarte videre:

«Ja, men jeg har jo måttet ofre, jeg har ikke ofret familietida mi så mye for jeg har jobbet veldig fleksibelt og det er det fine med jobben min. Så men jeg hadde liten gutt, så kunne jeg være sammen med han til han gikk og la seg, men da måtte jeg sette meg ned og jobbe. Så det har ikke gått så veldig utover familielivet mitt egentlig, men det har gått mer utover vennskap, venner og den sosiale biten».

Hos flere av informantene kom det frem at jobb og familieliv har kommet foran alt det andre når det skal satses på karriere. «Anna» forklarte det på denne måten:

«Nei altså det er jo sånn det er, hvis du velger å ha sånne tunge lederstillinger, så velger du bort noe annet. Det gjør du. Du velger ikke bort familien din, men du velger kanskje bort alle de andre greiene. Altså da har du jobb også har du familie».

Men «Anna» forklarte også at å inneha en slik jobb, hvor du har barn og samtidig er alenemamma, er krevende og det kan nok gå på bekostning av barna. Hun fortalte det som at hun hadde sønnen sin annenhver uke og den uken han var hos faren sin så jobbet hun mye, mens den uken hun hadde han forsøkte hun mer å skjerme og ta hensyn. Hun fortalte også at sønnen ble tidlig selvstendig og ansvarsfull nettopp fordi at hun måtte planlegge og legge logistikk for at dagene skulle gjennomføres.

«Så min sønn har måttet velge fotball som han har måttet komme seg til sjøl og som han har liksom måtte klare å fikse også har vi pakka også.. Det krever jo mye logistikk og planlegging og ikke sant barnevakter rundt. Så det har gått, så tror, så tror du nok hadde spurt sønnen min, så synes nok han at det har gått på bekostning av han, men samtidig så ser han nok at han har blitt den han er fordi han også har fått mye ansvar da».

Da spørsmål om utfordringer med tanke på glasstaket var i fokus, så var egentlig alle informantene samstemte om at de ikke direkte hadde opplevd det. Det kom heller frem andre type fenomen som kvinnediskriminering, misnøye og motgang i form av at de allerede hadde omfattende lederstillinger. Men i kraft av å oppnå topplederstillingen så var det ingen av dem som hadde opplevd det såkalte glasstaket.

Nora: «Nei, ikke innenfor bedriften jeg er i nå. Vi er liksom en gruppe som er veldig sammensveiset og som har jobbet sammen i mange år og mange... det er mye som unner hverandre det som er. Men det er klart det har vært kamper og, men de verste kampene er kvinner i mellom».

Kathrine: «Jeg har ikke opplevd glasstaket. Det har jeg ikke gjort, men at jeg også kanskje har blitt skuffa over at, at de over meg ikke, ikke så at jeg kunne være aktuell da. Så, men det er ikke noe glasstak, Jeg har heller aldri opplevd at jeg som kvinne ikke får muligheter. Jeg har følt meg helt på linje med menn liksom».

«Anna» fortalte om opplevelsen da hun påtok seg en operasjonslederstilling i politiet:

«Politiet hadde sterk fokus på ansiennitet den gangen og det systemet utfordret jo jeg litt da jeg søkte jobb som operasjonsleder, som jeg ikke ble kalt inn til intervju en gang, og laga litt halloei rundt det».

Noen av informantene støtter opp under at det ikke alltid har vært lett å være leder i store firmaer, spesielt ikke de mannsdominerte bedriftene. «Ingrid» fortalte om en opplevelse hun hadde da hun ble leder for bedriftsmarkedet. Alle de banksjefene hun da skulle ha ansvar for var da menn mellom 50-60 år og hun var rundt 35 år. Ingrid forklarte det sånn her:

«Å ta det lederansvaret og jeg hadde jo sittet i samme ledergruppa og jeg visste åssen disse gutta var. Høye på seg sjøl, verdensmestre.. ikke sant. Eeh jeg følte vel ikke at jeg fikk sånn voldsom gehør i den gruppa egentlig, selv om jeg visste at jeg gjorde jobben min bra, men regionbanksjefen han så jo meg og ville at jeg skulle ta den jobben og ikke noen av de gutta, hvis du skjønner..».

Hun fortalte videre at da hun fikk den stillingen så jobbet de gutta veldig imot henne i starten og mislikte at hun skulle bli deres nye leder. De sa høyt rundt bordet at de ikke ønsket å rapportere hendelser til henne, men ville kun rapportere til regionbanksjefen. I hvert fall så jobbet hun et år med disse guttene, og året etter da regionbanksjefen spurte hvordan det hadde vært å ha Ingrid som leder, så var alle positive utenom en person som mente at hun var altfor positiv.

«Også var det en av de som hadde gått til regionbanksjefen i perioden og sagt at «jeg liker ikke Ingrid og at hun gir ut alle klemmene på ledermøtene». Også da da sa jeg til regionssjefen; da kan du hilse vedkommende og si at hvis han har problemer med det, så kan han være mann nok til å si det direkte til meg, så skal jeg at hensyn til det. Og han kom aldri».

4.4.3 Fokus på verdier

Under de fire intervjuene ble det stilt spørsmål om verdier, men det kom også frem mye verdier under andre type spørsmål. For noen av informantene så kom det helt naturlig frem hva slags verdier de stod for. Noen sa det til og med innledningsvis, mens hos andre måtte det graves litt mer for å få dem til å snakke om deres syn og fokus på verdier. Det ble først spurt om de hadde tanker rundt hvorvidt kvinner kan ha mer fokus på verdier som leder enn menn. I første reaksjon så svarte informantene nei. Etter at de fikk grublet og snakket litt om det, så var de nesten samstemte om at kvinner kanskje hadde litt mer fokus på verdier enn

menn, men at de alle kjente til mannlige ledere som var meget verdibevisste i sin lederrolle.

De fire informantene svarte slik:

Anna: «Jeg tror det er veldig personavhengig. Jeg tror du finner alle slags kvinner og alle slags menn skulle jeg si, og derfor så tror jeg det er viktig at vi har en slags balanse både i næringslivet og i det offentlige. Vi har både kvinner og menn i ledergrupper og i topplederforumer. Så jeg tror eh, altså sånn tradisjonelt så har nok kvinner vært mer opptatt av folk. Det tror jeg nok. Altså vært mer opptatt av medarbeiderne sine, på godt og vondt».

Kathrine: «Jeg kjenner menn som har veldig fokus på verdier, også kjenner jeg kvinner som overhodet ikke har det. Det er veldig personlighetsavhengig synes jeg. Men jeg tror kanskje at du kan finne flere kvinnelige ledere enn mannlige ledere som har fokus på verdier».

Nora: «Det vil jeg si er begge deler. Jeg jobber sammen med mange andre ledere og alle er kvinner og jeg vil si begge deler, men jo litt mer, ja litt kanskje, men ikke mye, men litt ja».

Ingrid: «Ja, men jeg føler at gutta kommer, men fra jeg begynte som ung leder så var vel alle gutta jeg var sammen med i ledergrupper var mye eldre enn meg. De snakke jo ikke om det, de gjorde ikke det, men det er i endring altså. Absolutt, men jeg tror kanskje sånn jentene, i hvert fall sånn når jeg var ung og leder, så var det helt naturlig å snakke om det. Det er litt sånn, så jeg tror kanskje sånn generelt så kanskje vi jenter er litt mer verdistyrte, og gutta litt mer oppgavestyrte».

Som det er beskrevet fra de fire informantene, så er de samstemte om at det selvfølgelig er personavhengig, men kanskje er slik at kvinner i det store bildet har litt mer fokus på verdier i lederroller.

Videre i intervjuet kom vi inn på hvilke verdier som var viktige for dem som toppledere og som de brukte på daglig basis. Det kom tydelig frem hos de fleste at tillit og tillitsbasert ledelse ble vektlagt.

«Ja, det er tillit og respekt, veldig. Hvert fall det med tillit, så det er fordi jeg har ekstremt tillit til folk rundt meg. Min verdi er veldig sterk, eeh så, men det er vel litt sånn det tillitsbaserte med liksom ledelsen. Det er veldig viktig for meg». (Ingrid).

«Som leder for mine, så er.. så handler verdiene mine mye om nettopp det med tillit, raushet, eh trygghet ehm.. men også er jeg jo veldig streng på resultater. Så hvis du har min fulle tillit, og jeg har gitt deg store rause rom og du ikke leverer resultater, ååå, da tror jeg at jeg kan bli ganske streng altså». (Kathrine).

Som nevnt av informanten under, så sees det at de også snakket om respekt, trivsel, trygghet og lojalitet som viktige verdier ved topplederjobben. «Nora» beskrev det slik:

«Ja for meg er det viktig at vi jobber hardt og vi jobber for at det skal bli en bra løsning for alle og ut mot kundene. Og det handler rett og slett om å være både lojale og dyktige i jobben sin og stå for noe, ha respekt for både seg sjøl, mest av alt for andre». (Nora)

Det som kom klart og tydelig frem hos alle fire var at det som var viktigst for dem som leder var å se mennesket, ha en god kultur, ta vare på menneskene de leder for, samt skape et trygt og godt arbeidsmiljø. «Anna» fortalte: *«Ja eller altså jeg er jo opptatt av at folk rundt meg skal ha det bra, og jeg er helt sikker på at de som har det bra på jobb leverer bedre».* Sånn som «Nora» som underbygger det «Anna» sa med:

«Jeg tror at veldig mange setter pris på at jeg er opptatt av dem som individer og at hver gang det skjer noe så er jeg løsningsorientert i stedet for å komme og være hun med pekefingeren eller streng elle noe sånt. Også er jeg veldig opptatt av mennesket og at vi kan prate om ting. Eeh sånn at jeg ser dem tror jeg er det viktigste».

En annen ting som kommer tydelig frem som en viktig verdi for «Anna» er dette med rettferdighet. Hun forteller at rettferdighet og urettferdighet er noe hun har vært opptatt av fra barnealder. Hun forklarer det slik:

«Veldig opptatt av rettferdighet, og ved urettferdighet da kunne jeg ta av litt noen ganger liksom og bli sint. Så det har nok preget meg gjennom hele veien. Etterhvert ble det jo en sånn likestillingskamp om det da, og det båndet jo også i det rettferdighetsbegrepet for å si det sånn».

4.4.4 Oppsummering av fase 3

I funnene så belyses det tydelig at informantene var opptatt av relasjoner, omsorg samt å se hele mennesket. Alle mente at dette var egenskaper en toppleder bør ha for å være en god leder. Det kom også frem at de brukte mye tillitsbasert ledelse og fremhevet betydningen av å være strenge på gode resultater og måloppnåelse. Da det kom til utfordringer fortalte informantene om ofringer for å bygge karriere, de forsto raskt at hvis ønsket om en slik lederstilling var det nødvendig å gjøre bevisste valg for å prioritere. De fortalte videre at dette som regel ikke gikk utover familielivet i vesentlig grad, men at det heller gikk utover den sosiale biten, venner, trening og andre ting. Noen fortalte om karriere som har påvirket

forholdet deres, men at barna har bevisst blitt satt i første rekke. Det ble også stilt spørsmål om utfordringer relatert til glasstaket. Ingen av de fire informantene følte eller mente at de har opplevd glasstaket, men at de heller kan ha opplevd motgang, kvinnediskriminering, trakassering samt andre fenomen. Dette kan ha sammenheng med at de har vært ledere i en mannsdominert bedrift eller yrke. Andre fortalte om at de verste kampene hadde vært kvinner imellom.

Fokus på verdier var også tydelig hos informantene her, mest hos tre av dem. De fortalte at de jobber svært tillits- og/eller verdibasert og derav hadde mer fokus på å bruke verdiene sine i hverdagene med sine ansatte. Alle mente at både kvinner og menn har fokus på verdier, men at i det lange løp muligens var flere kvinner som hadde vært mer bevisst og derav økt fokus på dette fenomen.

5 Drøfting

I denne delen vil resultatene og funnene bli drøftet opp mot teori- og forskningsdelen. Dette vil igjen bli knyttet opp mot problemstillingen: «*Hvilke forskjeller og likheter finner vi blant kvinnelige toppledere?*» samt forskningsspørsmålene. Drøftingen deles i tre deler på lik linje som resultatene, da det er en naturlig inndeling i karriereløpet. Drøftingen blir delt inn i hovedkategoriene: «Oppveksten», «Fra utdanning til der de er i dag» og «Egenskaper, utfordringer og verdier».

5.1 Oppveksten

Det å være personlig opptatt av og interesse for topplederrollen sier Sunagic og Traavik (2020) starter i barnealder. Ut ifra hva informantene forteller om seg selv i oppveksten kan vi se at de opplever seg selv som tidlig veldig selvstendige. De forteller om ansvar som de både tok og fikk fra tidlig alder, hvor det kan se ut til at de utviklet lederferdigheter allerede da. Om ferdighetene er utviklet av egen vilje eller påført av oppdragelse er ikke lett å si, men alle har opplevd på at de selv var den i søskenflokket som tok ansvar. Tre av de fire informantene er eldst av sine søsken, det kan tyde på at det å være storesøster og eldst automatisk kan gi lederferdigheter. Dette i form av å passe på, ta ansvar, samt få oppgaver av sine foreldre i ung alder. Dette kan igjen bygge på å utvikle personlige ferdigheter og egenskaper som sees videre i en leder (Døving et al., 2010, s. 28).

Videre inn i intervjuene fremkom det at informantene hadde et stort ønske om å være med å påvirke, som for eksempel at to av informantene var både elevrådsleder og russepresident. Det kan bety at de har hatt interesse og vilje for å engasjere seg fra tidlig i grunnskolen og ut i videregående. De to andre som ikke var typisk elevrådsledere fortalte at de selv utviklet interesse for å lede andre igjennom arbeidslivet og heller engasjerte seg i verv i voksen alder og vokste på det. Her kan vi da se forskjeller på informantene, der to var svært aktive i verv og hadde interesse for å påvirke fra tidlig alder. De to andre har vært mer sjenerte og ønsket absolutt ikke å være så synlig, de var mer plikttoppfyllende i form av å gjøre det bra på skolen.

Colbjørnsen og Knudsen (2018) viser til at både kvinnelige og mannlige studenter skal ha like sterke ambisjoner, når de går sin utdanning mot en lederkarriere. En kan nesten speile det samme som engasjement og påvirkning når det kommer til ambisjoner. Der ser vi at de samme informantene som var typisk elevrådsleder og russepresident også hadde tidlige ambisjoner om hva de ønsket å bli som voksen. Hun ene som ikke likte verv eller å engasjere seg som barn, hadde heller ikke ambisjoner om hva hun ønsket å arbeide med som voksen. Den siste informanten som heller ikke var så interessert i verv, hadde derimot ambisjoner fra hun var liten om å starte sitt eget firma, å være gründer som resten av familien. Om dette var fordi hun følte på det og ble påvirket fordi alle i familien hennes var gründere, eller om hun selv ønsket det, det vites ikke. Det kan i hvert fall sees her at det er forskjeller mellom disse topplederne i både engasjement og ambisjoner, der to er svært like, mens de to andre er veldig ulike. Det finnes mange som tror at kvinnelige ledere har mindre ambisjoner til stillingsnivå. Samtidig er det flere som tror at kvinner har en mer krevende start på karrieren sin enn menn (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s.134).

5.2 Fra utdanning til der de er i dag

Som nevnt i resultatene så har de fire informantene tatt høyere utdanning. De har vært karrierebevisste fra ung alder og de fikk deres aller første lederjobb i tjueårene. Likevel sees noen forskjeller hos disse kvinnene, der to av dem har gått samme utdanning på handelshøyskolen, har den tredje gått politihøyskolen, men jobber i politikken nå. Den fjerde begynte i firmaet som hun er i dag, men har senere valgt å ta utdanning som passet hennes lederstilling. Derav kan en se at utdanning på den ene siden er svært viktig for å kvalifisere seg til høyere stillinger i næringslivet og i politikken. Det kan også, på den andre siden vise at relasjoner, hardt arbeid og stå-på vilje kan få deg oppover i en bedrift, dersom noen har tillit til deg. Deretter kan at du ta deg en utdannelse ved siden av jobben, slik at du kan klatre oppover i systemet og være enda mer kvalifisert for mer ansvar.

Colbjørnsen og Knudsen (2018) beskriver at utdanning er svært relevant og nødvendig hvis en skal nå en topplederstilling. Kvinner opplever i flere tilfeller at deres kompetanse blir undervurdert, påstand som må begrunnes derav er formell utdanning en svært viktig ressurs. Dersom kvinner kan vise til en lang og sterk akademisk utdanning, vil dette igjen vise

at hun har faglige ferdigheter, samt god evne til læring og å utvikle seg. Samtidig som at hun har selvdisiplin og høye forventninger til seg selv om å levere resultater. Med andre ord så kan utdanning gi deg en slags trygghet, og dersom kvinner har en høy utdanning, så kan dette gi positiv påvirkning relatert til å inneha mot til å søke overordnede stillinger som de kanskje kan oppleve er for krevende (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s. 136-137).

Som nevnt mener forskningen til Colbjørnsen & Knudsen (2018) at høyere utdanning vil medvirke til at kvinner kan føle seg mer kompetente til jobben, men det sees i resultatene at man også kan nå topplederstillinger ved å klatre seg oppover og tilegne seg erfaringer av ulik praksis. Siden resultatene belyser at tre av fire av informantene tok høyere utdanning først, så kan nok det være den mest relevante metoden for å oppnå toppstillinger. Likevel ser vi at det ikke er et krav over alt.

Resultatene av studien viste at noen av likhetene mellom disse fire informantene var at de fikk lederkarrierer tidlig. De var alle i tyveårene da de fikk sine første lederstillinger. Dette var som sagt ikke høye, store og ambisiøse lederstillinger, men det var stillinger som butikkleder, prosjektleder, bedriftsrådsleder og leder av politiforeningen. De startet et sted og har arbeidet seg oppover i ulike systemer. Forskjellen er at en av disse informantene gikk rett fra skolen og ut i en lederstilling, mens de andre tre kvinnene hadde underordnede stillinger først.

Videre ble det også fortalt hvilke egenskaper og ferdigheter som burde innehas, dersom en har ambisjoner om å nå en topplederstilling slik som disse har i dag. De fortalte at du skal være foroverlent, ta sjanser, være på og både vite tidlig og vise at det er den veien du ønsker å gå samt vise hardt arbeid. Sunagic og Traavik (2020) sier at kvinner må være mer maskuline for å kunne nå topplederidealet. De skriver også om at kvinner kan velge to metoder for å nå toppen. De kan forsøke å tilpasse seg det stereotypiske maskuline i rollen, eller de kan prøve å gjøre endringer for topplederrollen ved å forsøke å gjøre topplederstillingene mer familievennlige (Sunagic & Traavik, 2020, s. 88). På den andre siden forteller informantene om at man når toppen dersom du er vennlig mot de rundt deg, er litt kritisk med å velge hvem du jobber for og med, viser lojalitet og behandler folk pent. Samtidig forteller de at du må ha litt «albuer» samt tørre å stå for det du mener. Disse kvinnene fortalte da om både personlige- og mellommenneskelige ferdigheter samt

egenskaper for å kunne oppnå toppledelsen og vektlegger disse høyt. Personlige ferdigheter handler om det å inneha selvinnsikt, være løsningsorientering samt kreativ. Evnen til å håndtere stress ligger også i denne kategorien, mens mellommenneskelige ferdigheter omhandler evnen til å kommunisere med andre, lytte samt være anerkjennende. Med mellommenneskelige ferdigheter forstås at vedkommende har evner til både motivere og påvirke andre. Vedkommende håndterer også konflikter på en respektabel måte (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 411). Så, ifølge resultatene skal du både være kritisk, lojal og vennlig, men også ta sjansene som byr seg, bruke «albuer» samt si din mening. Her sees forskjeller i hva de mener kan være veien til toppen. Felles hos disse kvinnene er at de alle mente at den som vil oppnå topplederstillinger, må ville det og gripe mulighetene.

5.3 Egenskaper, utfordringer og verdier

Det undres over om ledelse er noe du er født med eller om det er noe du kan lære deg (Døving et al., 2010, s. 27-28). Ut ifra resultatene i denne studien kan en se at det er begge deler. To informanter beskrev seg selv som at de hadde ambisjoner om å lede fra ung alder, samt at de hadde også et tidlig ønske om å påvirke og engasjere seg i for eksempel skoleverv. De to andre informantene var litt i andre enden av skalaen hvor det kan tolkes som at de har vokst på ledelse og derav fått tillit av andre i bedriften til å ta lederstillinger. På den måten har de nok muligens tillært seg ledelse og utviklet lederegenskaper etterhvert som de har fått utfordringene. I motsetning er de to andre informantene på motsatt side av skalaen som selv opplever at de er født som en ledertype.

Hvilke egenskaper de selv føler de har er også ganske forskjellig, men samtidig var det viktig for alle fire å få frem at de var opptatt av menneskene de var ledere for. Alle de fire påpekte at noe av det viktigste prinsipp for dem som leder var å være en samlende leder, en som så mennesket og som var omsorgsfullt tilstede for dem de ledet. Relasjoner kom også frem som viktig prinsipp hos de alle.

Informantene svarte ulikt da det kom til hvilke egenskaper en leder bør ha. En beskrev seg selv med at hennes sterkeste egenskap var å være løsningsorientert, en annen beskrev seg selv som en leder som hadde mest fokus på relasjoner samt det å være tett på. Hun fortalte også at hun ikke var redd for å bli venn med de hun var leder for. Den tredje og den fjerde

beskrev seg selv ganske likt. Begge beskrev seg selv som åpne og direkte. De beskrev også seg selv som tydelige, direkte og strenge, noe jeg tolker som ganske likt. Mye tyder på at disse to kvinnene har mye av de samme lederegenskapene. Det er en sammenheng mellom lederens personlige egenskaper og deres ulike mål på effektiv ledelse. Veldig mange danner seg et bilde av hvordan de ser for seg en leder skal være og hva slags lederegenskaper og ferdigheter de skal inneha (Døving et al., 2010, s. 28).

Veien til topplederkarrieren og familieforhold kan være en utfordring å kombinere. Forskning viser at kvinner ofte ofrer eller forsinker karrieren sin nettopp på grunn av omsorgsrollen og familieplaner. Morsinstinktet kommer som regel i første rekke og kan ved enkelte tilfeller gjøre at kvinner takker nei til tilbud eller justerer ned på arbeidet fordi det å være mor kommer først (Sunagic & Traavik, 2020, s. 87). Resultatene i denne studien viser at utfordringene i forhold til familie og karriere har preget disse informantene forskjellig. Noen forteller at fokuset på karrieren ikke gikk utover barna, men muligens kan ha påvirket ekteskapet, hvor andre fortalte at kombinasjonen å være alenemamma med en høy lederstilling kunne gi utfordringer og behovet for å ha folk rundt seg til å kunne bidra med hjelp. Dette resulterte i at jobb og familie kom først og at noen for eksempel måtte ofre sosiallivet sitt eller annet fra privatlivet. Noen fortalte også at de måtte justere ned arbeidet da de fikk barn nettopp fordi at tiden ikke var tilstrekkelig.

En forklaring som ofte er brukt på hvorfor kvinner har fravær i topplederstillinger er fordi de i veldig mange tilfeller prioriterer å ta vare på familien sin i stedet for å satse på karriere. Den stereotypiske normen som leder og hvorfor dette ofte er menn er fordi normen omhandler å sette jobben foran familieforpliktelser, og at det å velge familien ses på som et avvik (Sunagic & Traavik, 2020, s. 87). På den ene siden kan en se at disse kvinnene som har kjempet for at jobb ikke skulle gå utover familie og barn, men at det allikevel resulterte i nettopp det. Som for eksempel hun ene som fortalte om at barnet hennes ble tidlig ansvarsfullt akkurat som hun selv ble da hun var barn, eller om hun som sa til barna sine da hun ble alenemor at hvis dere ønsker en blid mamma så er det nødvendig at dere hjelper til hjemme.

På den andre siden så viser ikke resultatene at en topplederjobb eller veien til en topplederjobb har resultert i drastiske endringer eller utfordringer, men at det kanskje krevde mye av hele familien og støtteapparat rundt seg for at behov ble dekt på ulike arenaer. Vi vet jo at det krever mye av en leder som satser mot topplederstillinger relatert til å vise resultater, jobbe hardt og samtidig være en god forelder og kone eller samboer? Colbjørnsen og Knudsen (2018) forteller i sin studie at menn ofte kun tenker på seg selv opp i dette med karrierebygging, og derfor kanskje er mer egoistiske i valget mot en topplederkarriere enn kvinner? (s. 150). De viser også til at menn ikke tenker på familie eller barn i det hele tatt når det kommer til karriere i form av omsorgsoppgaver, mens kvinner som oftest har dette i bakhodet bevisst og ubevisst, da kvinner forbereder seg på å bli mor lenge før det egentlig skjer (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s. 134).

Funnene viser, at selv om noen av disse informantene forteller at familie ikke har vært en utfordring i forhold til karrierebygging og veien til toppstillinger, så forteller de samtidig om logistikk, støtteapparat, skilsmisse, nedtrapping i arbeidsoppgaver samt at de har vært avhengige av at barna ble tidlig ansvarsfulle og hjalp til hjemme.

En annen utfordring som ble belyst i intervjuet var «glasstaket». På spørsmålet relatert til hvorvidt de hadde opplevd dette med glasstaket, svarte alle informantene nei. Glasstaket handler om at en kvinnelig person som stiger i hierarkiet i organisasjonen, blir stoppet på bakgrunn av diskriminering, dette kan både være basert på sexisme eller rasisme (Babic & Hansez, 2021, s. 2). Likevel kom det frem andre type utfordringer som kvinneskandem, trakassering, motgang og eldre menn femtiårene som tydelig viste frem at de ikke likte at unge kvinner skulle være leder over dem i hierarkiet. Det kom frem i intervjuene at dette var både verbale og non-verbale uttrykk, i form av himling med øynene, frekke kommentarer og baksnakking. Det vil si at selve glasstaket, med å oppnå høyere stillinger, opplevde ikke informantene noe særlig på, men gjennom flere episoder etter at de hadde fått de høye stillingene og skulle begynne å lede enkelte menn, da kunne motgangen og kvinneskandemingen tre frem. Samtidig fortalte informantene at med riktig lederstil og fokus på relasjoner medførte «godkjenning» av nesten alle mennene. Selvfølgelig var det noen menn som ikke klarte å akseptere at en ung kvinne var deres leder.

På den ene siden fortalte informantene samstemte at de ikke hadde opplevd noe glasstak i løpet av karrieren, men på den andre siden så beskriver kvinnene motgang og utfordringer med å være i ledende posisjoner ovenfor menn som særlig vanskelige da de var yngre. En metafor innenfor glasstaket, så er glasset gjennomsiktig og glasset er ikke bare en barriere, det kan knuses, uansett for sterkt det er (Krogstad, 2015, s. 65). Så selv om disse kvinnene ikke følte på noe glasstak for å jobbe seg oppover i hierarkiet, så møtte de på utfordringer, og knuste kanskje noen mannsbarrierer på veien?

Å ha fokus på verdier derimot, mente de fire informantene var personavhengig. De argumenterte i første omgang for at både kvinner og menn hadde fokus på verdier. De kjente flere menn som hadde stort fokus på dette i sin lederstilling, samt at de også var bevisste på flere kvinner som ikke hadde noe fokus på verdier som leder. Avslutningsvis sa derimot alle informantene at de muligens trodde at gjennomsnittlig så var det flere kvinner enn menn som per dags dato hadde mer fokus på verdier i lederrollen sin enn det menn har. Tidene er i endring og disse mennene er i endring og at vi generelt har mer fokus på dette nå enn hva vi hadde for 15 år siden. Informantene antok at på sikt kom dette til å jevne seg mer ut og at det allerede var på vei. Da vi snakket om verdier, så var ikke verdier kun gode og rosverdige, verdier kunne også være i negativ forstand, derfor kan det være vanskelig å bedømme om kvinner eller menn har mer fokus på verdier. Alle handlinger er verdistyrte. Ikke bare de gode og rosverdige handlingene, men også de som andre folk fordømmer (Aadland & Askeland, 2020, s. 13). Informantene vedrørende dette spørsmålet tolket fokus på verdier som kun i positiv forstand og derfor svarte de at de antok kvinner gjennomsnittlig hadde mer fokus på verdier. Det kan også tolkes videre, da informantene kun snakket om positive verdier.

Det ble også fokusert på hva slags verdier som var viktige for informantene som ledere og hva de stod for i sin lederrolle. Her var det også en del forskjeller, men det de alle var enige i var at noe av det viktigste som leder var å se det mennesket man er leder for, bygge relasjoner og være opptatt av dem man skal lede. Men hvilke verdier som var viktige individuelt var forskjellig. Det var alt fra raushet, tillit, respekt, omsorg, relasjon, rettferdighet, trygghet og så videre. Ut ifra analysen av resultatene kommer tillit og relasjoner veldig godt frem hos de fire informantene. Med andre ord, så er alle handlinger

en leder utfører verdistyr og også disse topplederne styres av sine verdier (Aadland & Askeland, 2020, s. 13). De jobber med ansatte der verdiene blir synlige i hvordan de handler og behandler disse. En ting som er viktig å tenke på når en snakker om verdier, er at det er viktig at de som uttrykker dem også følger dem. Hvis ikke, danner det bare mistillit. Altså er det slik at selv om disse informantene snakker så fint og flott om hvilke verdier de bruker og hva som er viktige for dem, så er det også nødvendig å bruke de i form av deres atferd og handlinger (Pendleton & King, 2002, s. 1352).

5.4 Oppsummering av drøftingen

For å oppsummere drøftingen av resultatene, skal det her forklares hva som har vist seg å være likheter og hva som har vært forskjeller hos fire kvinnelige topplederne.

Når det kom til oppvekst så viste funnene likheter i form av at de alle fire ble tidlig selvstendige og ansvarsfulle, de hadde oppgaver hjemme samt ansvar for sine søsken fra barneskolealder. Tre av de fire informantene var eldst av sine søsken, noe som tydet på at dette kunne ha relevans til å ta på seg tidlig ansvar. Et annet funn her var også at de samme tre informantene hadde ambisjoner fra tidlig alder. Informanten som verken var eldst eller hadde noen ambisjoner, skilte seg veldig ut fra de andre informantene på nesten alle punkter.

Forskjellene hos disse kvinnelige informantene var hovedsakelig interessen for verv, og som nevnt tidligere i drøftingen så var to av informantene svært opptatt av verv, og begge hadde store verv på skolen. De to andre hadde ikke interesse for det. Hun ene fortalte at hun hatet slike ting, mens hun andre var kanskje litt for sjenert som barn til å ønske å bli lagt merke til på den måten.

Videre, da det ble spurt om utdanning, så var de samme tre informantene svært like i form av at de gikk rett fra videregående og begynte på høyere utdanning. Hun siste som har skilt seg ut i de tidligere punktene, fortalte også her at hun hadde droppet ut av skolen og begynte å jobbe. Likevel fortalte hun videre at det var sånn hun kom inn i bedriften og derfra har arbeidet seg oppover. Til tross for dette tok hun høyere utdanning ved senere anledning ved siden av jobben og dermed så har de alle fire tatt høyere utdanning som fellestrekk. Alle

de fire informantene har også som likhet at de fikk lederstillinger i tyveårene, selv om dette var på forskjellige nivåer. Noen måtte jobbe hardt for det, mens noen gikk rett fra skolebenken og ut i en lederstilling.

Informantene har hatt svært forskjellige karrierer på veien til topplederstillinger, noen har jobbet i forskjellige bedrifter og organisasjoner, mens andre har hatt en karrierestige i en og samme bedrift. Fellestrekk hos disse fire informantene er at de alle har nådd «toppen». På spørsmål om hvordan man når en toppstilling og hva andre burde tenke på for å komme dit, var informantene ganske samstemte på den ene siden, men hadde også forskjellige vinkler og meninger på den andre siden. Det de fire informantene var samstemte om var at dersom du ønsker å nå «toppen» så må du ville det og du må jobbe hardt for det. En kan ikke gå halvhjerta inn, man må satse og gripe alle muligheter som dukker opp på veien. De var også enige i at relasjoner og vennlighet hjelper deg på veien. Oppsummert så mente de likt at hardt arbeid samt gode relasjoner får deg oppover og gir deg muligheter.

Noe av det de fortalte ulikt relatert til måten å nå toppledelsen på var ting som; tidlig ambisiøs om å nå helt til topps, en annen snakket om å stå i verdiene sine og være vennlig med alle, mens en snakket om å være foroverlent og bruke «albuer».

Som nevnt i drøftingen har informantene uttrykt flere egenskaper om seg selv og hvordan de tror andre tolker dem som ledere. Likhetene her er at de ser på seg selv som en leder som er opptatt av ansatte som ledes. De beskriver seg selv litt forskjellig, men helhetlig tolkes det som at de opplever seg selv som en leder som er opptatt av relasjoner, omsorg, og det å se dem de er leder for som individer samt det å opptre på en tillitsbasert måte.

De har selvsagt også forskjellige egenskaper, der noen verdsetter andre egenskaper også høyt. Her forklarer de egenskaper som løsningsorientert, åpenhet, ærlighet, noen tolker seg selv som direkte, streng og tydelig, andre forteller at de tenker at de er en samlende leder og er opptatt av kommunikasjon. Noen prater mye om kultur og er opptatt av kulturen på jobben. Når jeg ser på disse resultatene og sammenligner dem, så ville jeg trodd at de alle fire egentlig hadde følt seg ganske like og tenkt at de også hadde de egenskapene som den andre har, men at de bruker andre formuleringer og kanskje ikke kommer på alle egenskapene sånn brått i et intervju.

Utfordringer i løpet av karrieren ble tatt opp i denne studien, da en undret over samt så i tidligere forskning at kvinner ofte prioriterer familie over jobb (Sunagic & Traavik, 2020, s. 87). Da det ble spurt om utfordringer i forhold til familielivet, så sa alle informantene at veien til topplederrollen ikke hadde negativ påvirkning eller gått på bekostning av deres barn. Dette mente de alle fire, men når vi snakket litt om det så kom det frem forskjellige utfordringer allikevel hos disse fire informantene. Dette var utfordringer på forskjellige grunnlag, men som allikevel handlet om familielivet. De forskjellige utfordringene var muligheten for at karrierebygging gikk på bekostning av ekteskapet, barna som måtte fra tidlig alder bli selvstendige, trappe ned på arbeidsoppgavene på bakgrunn av å bli alenemamma, sosiallivet ble borte grunnet for lite tid til å prioritere og avhengigheten av et støtteapparat rundt seg for de som var alenemødre og som samtidig skulle bygge karrieren. De hadde alle hver sine utfordringer, men mente de fikk det til allikevel uten at det gikk utover deres barn, men på andre siden gikk det nok utover noen ekteskap og vennskap.

Alle fire var enige i at hvis en skal satse på karriere og nå topplederrollen, så vil det automatisk gå på bekostning av noe annet. I tillegg må du ofre forskjellige ting for å komme dit du ønsker i karrierebygging. Alle fortalte at hvis du ønsker å bygge en karriere, så har du jobb og du har familie, fordi du ofrer ikke familien din. Men du ofrer kanskje et sosialt liv, vennskap, frisørtimer og den slags ting, men de sa klart å tydelig at du ofrer ikke familien din.

Det ble også spurt om glasstaket som utfordring for å bygge seg oppover mot en topplederkarriere. Ingen av informantene hadde opplevd dette, men noen av dem hadde opplevd kvinnekjønndiskriminering, motgang fra eldre menn og trakassering på jobb basert på det kvinnelige kjønn i løpet av arbeidslivet. Dette står i kontrast til hva som beskrives av Babic og Hansez (2021) som beskriver at de fleste kvinner som ønsker å stige i hierarkiet opplever en barriere av menn som motgang til å nå dit til tross for deres høyere utdanning, erfaringer og ferdigheter.

Verdier er for mange sentralt i ledelse. Mange ledere bruker aktivt sine verdier i arbeidshverdagen, mens andre tenker overhodet ikke på det. I et spørsmål under intervjuet om hva informantene mente om kvinner har mer fokus på verdier, svarte informantene ganske likt. Som første reaksjon på svaret, svarte alle kvinnene nei. Der de fortalte at de kjente både kvinner som ikke var opptatt av verdier, dog kjente flere menn som aktivt var

opptatt av verdier i ledelsesjobben sin. Etter som at de fortalte sine synspunkter, så vendte alle informantene svaret sitt til å mene at kanskje kvinner i gjennomsnitt hadde mer fokus på verdier i ledelse, men at mennene var på vei og at det ble mer og mer likestilt.

Likheter blant hvilke verdier som var viktig for dem som ledere var enstemmig gode relasjoner. Det å se mennesket, skape gode relasjoner med som dem var leder for og ha tillit til hverandre var de ganske samstemte om.

Informantene hadde også forskjellige verdier som leder i hva de hadde fokus på. Noen var opptatt av å være åpne, direkte og ærlige, andre mente å være løsningsorientert var en av deres viktigste verdier, mens noen var opptatt av god kultur og å være vennlig som sine viktigste verdier.

Det går tydelig frem av denne oppsummeringen hva som er likheter og hva som har vært forskjeller hos disse kvinnelige topplederne. Så spørsmålet er, finnes det en type kvinner som når «toppen», eller er dette tilfeldig?

6 Konklusjon

Det finnes flere mannlige toppledere enn kvinnelige i næringslivet. Det er kun 14 % kvinner som er øverste leder i de største selskapene (Skrede, 2020). Hvem disse kvinnene er og hva disse kvinnene har til felles har vært noe jeg har undret over. Hva skal til for å nå «toppen»? Denne studien som er basert på fire kvinnelige toppledere, viser til at det er flere likheter og mange forskjeller blant disse kvinnene for å nå «toppen». Hele studien som er basert på en narrativ tilnærming og en kvalitativ metode forteller livshistoriene til disse fire kvinnene og veien til deres karriere.

Vi vet lite om hva slags kvinnetyper som sitter i topplederposisjoner og hvordan de er formet fra oppveksten til der de er i dag. Derfor ønsket jeg å forske på dette. Studien er liten, men den gir oss innsikt i fire kvinners liv og veien til deres karriere. Derfor var det ønskelig å få svar på denne problemstillingen: «*Hvilke likheter og forskjeller finner vi blant kvinnelige toppledere?*». Jeg ønsket å gå i dybden av deres karrierevei og valgte derfor å utføre intervjuer basert på oppvekst, utdanning, erfaringer, utfordringer og verdier.

Resultatene i studien forteller at det finnes flere likhetstrekk hos disse fire kvinnelige topplederne som ble intervjuet om sin livshistorie. Likhetstrekkene speiler seg i hvordan disse kvinnene utøver ledelse, hvordan de har tatt valgene sine, samt stå-på-kraft for å komme dit de er i dag. Disse kvinnene har på ingen som helst måte fått stillingen sin tildelt i «fanget». De har jobbet hardt, ofret mye og hatt viljen til å nå langt. Som hun ene informantene sier: «*Jeg tror det er veldig viktig å ehm bestemme seg for det og gjerne tidlig og liksom se for seg, seg selv i en lederrolle og liksom tørre å si høyt at det er en ambisjon man har*». Disse kvinnenes lederegenskaper kan en se er dyrket tidlig, kanskje fordi ansvar er noe de til felles har tatt på seg fra tidlig barnealder?

På den andre siden ser vi også tydelige forskjeller hos kvinnene, hvor noen er like og andre er helt ulike. Et eksempel på dette var spørsmålet om engasjement og påvirkning, der to av informantene var svært ivrige i verv og ledelse fra barneskolen, mens de to andre ikke kunne fordra det, og har lært seg interessen for ledelse i voksen alder. Dette er et av de store funnene i studien om interessen for ledelse påvirkes fra oppvekst. Likevel, på den andre

siden, så kan det hende at de hadde interessen for ledelse, men ikke hadde mot nok til å utforske det i tidlig alder?

Et annet viktig punkt i studien var utfordringer. Selv om disse kvinnene ikke selv følte på å ha opplevd glasstaket, så var det andre utfordringer som kom frem i møte med topplederrollen. Dette var utfordringer som både var på toppledernivå samt veien opp. Kvinner har møtt og møter ofte på diskriminerende oppførsel og kommentarer fra menn. Studien viser at selv om kvinnene ikke direkte møtte på glasstaket, så opplevde de flere tilfeller med trakassering, motgang og kvinnediskriminering av middelaldrende menn som ikke godtok at en yngre kvinne hadde en høyere lederstilling enn dem selv. Likestillingen i Norge er fortsatt på vei oppover og det jobbes hver dag for et enda bedre likestilt land, men vil det noen gang bli helt likestilt? Vil urgamle holdninger mellom menn og kvinner vaskes vekk?

Den andre utfordringen som kom frem i intervjuene var karriere versus familieliv. Mye teori tyder på at kvinners vei til topplederrollen svekkes eller forsinkes når de bestemmer seg for å klatre i karrierestigen. Utfallet og funnene i denne studien viser at dette ikke er tilfellet. Alle informantene har barn og familie, og forteller at dette ikke har kommet i veien for karrieren. Dog forteller enkelte at det muligens har gått utover ekteskap, og det sosiale liv, de har hatt behov for støtteapparat rundt seg for å få dagene til å gå opp. På tross av dette forteller informantene at det å få barn ikke har kommet i veien for karrieren. De forteller det heller slik at dersom du ønsker å lykkes i arbeidslivet, så har du jobb og du har familie. Du ofrer kanskje alt annet, men du ofrer ikke familien din.

Tatt i betraktning så finnes det flere funn som indikerer at disse kvinnene arbeider med verdier. Dette vises både ved måten de forklarer egenskaper og ferdigheter hos seg selv på, men også gjennom hva som er viktig for dem i en lederrolle. De snakker mye om kultur, relasjoner, tillit, omsorg, bli sett å jobbe tett på. Dette var fellestrekk hos alle fire. Disse perspektivene og egenskapene kan settes inn i verdier for hvordan de ønsker at deres organisasjon skal være. I og med at dette er noe de selv forteller, kan dette også tyde på at dette er ønskelige verdier og ikke slik det egentlig er. Det kan være at deres medarbeidere mener det samme eller ikke. Jeg tenker at så lenge en strekker seg og jobber mot sine ønskede verdier, så er det riktig veien for å jobbe verdibevisst for organisasjonen.

Avslutningsvis så vil en nok si at fire intervjuer basert på kvinnelige toppledere er i det minste laget for å fortelle oss om dette er tilfeldigheter eller fakta, eventuelt noe som kan generaliseres. Likevel tror jeg at det er noe bak det. Jeg tror det er visse kvinnetyper som både ønsker og er dyktige nok til å nå helt til toppen av hierarkiet. Jeg tror også at flere av disse kvinnene dyrker denne lederegenskapen i oppveksten og utvikler seg derfra til interesser for å påvirke samt engasjere seg. Til videre forskning, hadde det vært interessant å ta en personlighetstest på alle som faktisk er kvinnelige toppledere i Norge i dag og se om de har de samme trekkene eller om det ikke er noe fellestrekk der.

Litteraturliste

- Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse: Assosiasjon og fellesskap. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (1. utg., s. 62-65).
- Babic, A. & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology* 12(618250), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Berg, A. E. (2021, 27. januar). Alle studenter har en karriere. *Universitetet i Agder*.
<https://www.uia.no/student/uia-karriere/din-karrierevei/alle-studenter-har-en-karriere>
- Bojer, H. (2006). *Kvinnens arbeid og inntekt*. Kvinnehistorie.no
<https://www.kvinnehistorie.no/artikkel/t-6355>
- Bjørnåli, E. S., Farstad, I., Brovold, B. K. & Terjesen, S. (2018). Kvinner og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 31-39
- Colbjørnsen, T. & Knudsen, K. (2018). Underveis Menns og kvinner lederkarrierer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(2), 131-156 <https://doi.org/10.18261/ISSN.1504-291X-2018-02-01>
- Døving, E., Elstad, B. & Strønen, F. (2010). Prototyper på en god leder. *Beta* 24(1), 26-37.
<https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.18261/ISSN1504-3134-2010-01-02>
- Fantoft, S. (2022). Likestilling i arbeidslivet – dette gjenstår, og slik kan du bidra. *Lederne*.
<https://lederne.no/artikler/likestilling-i-arbeidslivet-dette-gjenstar-og-slik-kan-du-bidra/>
- Hardoy, I., Schøne, P. & Østbakken, K. M. (2017) Kjønnforskjeller i ledelse: Kohort eller livsløp? *Universitetsforlaget* 34(1-2), 95-107 <https://doi.org/10.18261/issn-1504-7989-2017-01-02-06>

- Helgerud, N. (2021, 24. februar). Erna Solberg: Vi har kommet langt innen likestilling, men det er fortsatt lang vei igjen å gå. *ELLE.no*. <https://www.elle.no/erna-solberg-girl-power-politikk/erna-solberg-vi-har-kommet-langt-innen-likestilling-men-det-er-fortsatt-en-lang-vei-igjen-a-ga/151370>
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Abstrakt forlag AS.
- Krogstad, A. (2015). Spor, glasstak og labyrinter. *Tidsskrift for kjønnsforskning* 39(1), 60-79. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2015-01-05>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. (4. utg.) Universitetsforlaget.
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskrift for den Norske legeforening*, 122, 2468-2472.
- NOU 2008: 6 (2008). *Kjønn og lønn*. Barne- og likestillingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/39b49bdffe6f44faa80f6c3f26de2b8a/nou/nou200820080006000dddpdfs.pdf>
- NOU 2016: 7 (2016). *Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. <https://www.regjeringen.no/contentassets/05a79a5ed91e40e1a80e6f8028b21e3e/nou/nou201620160007000dddpdfs.pdf>
- Nygaard, J & Løvaas, B. J. (2019). Hva er verdien av verdibevissthet? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*(2) 55-64
- Pendleton, D. & King, J. (2002). Values And Leadership. *BMJ: British Medical Journal*, 325(7376), 1352-1355.

- Selmer-Andersen, I. (2018). Store kjønnsforskjeller i arbeidslivet. *Statistisk sentralbyrå*.
<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/store-kjonnsforskjeller-i-arbeidslivet>
- Skrede, M. C. (2020). Fortsatt få kvinnelige ledere. *Lederne*.
<https://lederne.no/artikler/fortsatt-fa-kvinnelige-ledere/>
- Statens arbeidsgiverportal (2023, 17. januar). Toppleder. *Direktorat for forvaltning og økonomistyring*. https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/toppleder?size=n_20_n
- Store Norske Leksikon (2021, 7. november). Karriere (løpebane). *snl.no*. Hentet 4. mai 2023 fra https://snl.no/karriere_-_l%C3%B8pebane
- Sunagic, Mirha & Traavik, L.M. (2020). Kvinnelige toppleres forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (3), 81-89.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2021). *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Introduksjon: Verdibevist ledelse. I E. Aadland & H. Askeland (Red.). *Verdibevist ledelse* (1.utg., s. 15-16). Cappelen Damm AS.

Vedlegg 1:

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Kvinner og ledelse»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på likeheter og forskjeller hos kvinnelige toppledere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne forskningsoppgaven er å finne ut hva som er likheter og forskjeller på kvinnelige toppledere. Det er ønskelig å tilegne mer kunnskap innenfor dette området og gå mer i dybden på hva som går igjen av likhetstrekk, egenskaper og forskjeller hos toppledere. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i denne problemstillingen:

Hvilke likhetstrekk og forskjeller har kvinnelige toppledere til felles?

Problemstillingen ønskes besvart gjennom noen forskningsspørsmål:

1. Er det forskjell på kvinnelige og mannlige ledere?
2. Har kvinner fokus på verdier?
3. Hva slags egenskaper og ferdigheter går igjen hos disse kvinnelige lederne?

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i masterutdanningen Verdibasert ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har valgt å spørre deg om deltakelse, da jeg ønsker å forske på kvinner med ledelsesbakgrunn som har mye erfaring og høy kompetanse. Jeg har fått kontaktopplysningene om deg via andre kontakter og ønsker derfor å sende deg dette informasjonsskrivet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, innebærer det at du blir intervjuet av meg. Det vil ta deg ca 30-45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om veien til toppen som kvinnelig leder. Intervjuet vil bli lagret på lydopptak, hvor jeg deretter skal transkribere intervjuet. Opplysningene vil deretter analyseres og fremstilles i resultater og sammenlignes med de andre informantene.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil være student(jeg) og veileder som vil ha tilgang på opplysningene dine.
- Jeg vil anonymisere navnet ditt og kontaktopplysningene dine slik at uvedkommende ikke får tilgang på personopplysningene dine. Samt ha kode på datamaterialet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2023 Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høgskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

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

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

- VID vitenskapelige høgskole ved Maria Erica Brecke. Epost: mariabrecke@hotmail.com. Tlf: +47 93824196. Eller min veileder Hilde Mobekk. E-post: hilde.mobekk@gmail.com.

- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, Epost: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no
Tlf: +47 93856777

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Maria Erica Brecke
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kvinner og ledelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig dybdeintervju.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2:

Intervjuguide

- Presentasjon av informanten og takk for deltakelse.
- Gjennomgang av hva som skal forskes på og hva intervjuet omhandler.
- Informasjon om taushetsplikt og frivillighet, samt muligheten for å trekke tilbake samtykke

Innledning:

- a) Fortell meg om hva du jobber med og dine arbeidsoppgaver?
- b) Hvor lenge har du jobbet som toppleder?

Personlig

- c) Hverm er du?
- d) Har du søsken?
- e) Hvem er du i søskenflokket?
- f) Hvordan startet du din karriere? Utdanning, tidligere arbeidserfaring, verv?
- g) Har du hatt noen ambisjoner og karriere fra tidlig alder?
- h) Hvordan kom du dit du er i dag?
- i) Har du familie og barn? I såfall hvordan fungerer det med en slik type jobb?

Topplederrollen

- a) Hvordan vil du definere topplederrollen?
- b) Hva er dine styrker innenfor toppledelse?
- c) Har kvinner i lederposisjoner fokus på verdier?
- d) Hvilke verdier er viktige for deg? Hvordan, hva legger du i det?
- e) Hvilken type leder ser du på deg selv som?
- f) Hva er dine positive egenskaper som leder?
- g) Hvilke lederferdigheter kan forbedres?
- h) Har du opplevd noen utfordringer? Hva med for eksempel glasstaket?
- i) Hvilke kvaliteter har du, og hvordan tror du dine medarbeidere ser på deg?

Avslutning

- a) Har du noen tips til andre om hvordan å nå en topplederstilling?
- b) Noe du vil legge til eller utdype?