

# Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet <sup>F</sup>



**MIRHA SUNAGIC** er førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI. Hun har en doktorgrad i ledelse og organisasjon fra BI. Mirha forsker på ansattes ytringer og ytringsklima, karriereambisjoner og mangfold på arbeidsplassen. Hun holder også foredrag om ansattes ytringer og ytringsklima.



**LAURA E.M. TRAAVIK** er førsteamanuensis ved Høyskolen Kristiania på Institutt for ledelse og organisasjon. Hun er utdannet dr.oecon. og Master of International Business fra NHH. Hun har undervist i forhandlinger, ledelse av mangfold, og økonomisk psykologi. Hennes forskningsinteresser inkluderer forhandlinger og mangfold og inkludering i arbeidslivet.

Denne studien tar utgangspunkt i det norske likestillingsparadokset: Norge omtales ofte som en global leder på likestillingsfronten, samtidig som antallet kvinner i topplederstillinger er påfallende lavt. Det står spesielt dårlig til i næringslivet: Hvorfor har vi fortsatt så få kvinnelige toppledere i denne konteksten? Vi tar sikte på å opparbeide oss en bedre forståelse av denne problemstillingen ved å analysere intervjuer med 13 kvinnelige, norske toppledere fra norsk næringsliv. Med utgangspunkt i sine personlige erfaringer og observasjoner forklarer de lavt kjønns mangfold i topplederstillinger og kommer

med anbefalinger for veien mot bedre likestilling. Våre funn viser at de norske toppledernes forklaringer ofte er knyttet til de stereotypiske, maskuline forventningene til topplederrollen. Kvinner karakteriseres som ikke selvsikre og handlekraftige nok, samt at de tar «feile» valg ved å for eksempel prioritere familie fremfor karriere. Samtidig – noe paradoksalt – stiller flere av topplederne spørsmål ved relevansen av en slik tradisjonell rolleutforming i et moderne samfunn der full likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsarenaer er et viktig mål.

## INTRODUKSJON

Én av de vedvarende ulikhetene i norsk arbeidsliv gjelder topplederstillinger, som fortsatt i høy grad domineres av menn (Halrynjo, Kitterød & Teigen, 2015; ISF, 2018; WEF, 2020, s. 28). I sammenligningen på tvers av ulike sektorer – næringsliv, det offentlige, akademien og medlemsorganisasjoner – kommer næringslivet verst ut, med bare 27 prosent kvinner i topplederstillinger. Ser man på de 200 største selskapene i næringslivet, blir tallene enda lavere, med 22 prosent kvinner i toppledergrupper og bare litt over 10 prosent som admi-

nistrerende direktører (ISF, 2018). Mens et fravær av kvinner i topplederstillinger representerer et globalt fenomen (Bailey, Peetz, Strachan, Whitehouse & Broadbent, 2016; Traavik, 2018), betegner forskere det som et paradoks i norsk sammenheng (Bjørnåli, Farstad, Brovold & Terjesen, 2018; Teigen & Reisel, 2017).

Norge lovprises som en av de globale lederne på likestillingsfronten. Gender Gap Report – en av de mest omfattende, verdensomspennende rapportene om likestilling – plasserer landet på andreplass i 2020 (WEF, 2020). Som første land i verden innførte Norge

kjønnskvolter i styrer for allmennaksjeselskaper, med en foreløpig tredjeplass på denne statistikken (Huse, 2018; Richardsen & Traavik, 2019; WEF, 2020). I europeisk sammenheng har landet tradisjonelt vært blant de med høyest andel yrkesaktive kvinner (Eurostat, 2019). Kvinner har jevnt og trutt økt sin utdannings- og arbeidslivsdeltagelse gjennom mange år. Siden 1980-tallet har kvinnene hatt et flertall blant landets studenter, og i 2019 utgjør kvinner 60 prosent av de uteksaminerte kandidatene ved norske høyere utdanningsinstitusjoner (Statistisk sentralbyrå, 2019). Per 2020 deltar norske kvinner i arbeidslivet i nesten like høy grad som norske menn (WEF, 2020). Mens slike statistikker kan tyde på at Norge har kommet relativt sett lenger enn en del andre land på flere utvalgte likestillingsindikatorer, reflekteres ikke denne utviklingen i næringslivets topplederstillinger. *Hvordan kan den lave kvinneandelen blant næringslivets toppledere forklares?*

Mangel på kvinner i leder- og topplederroller har lenge vært et viktig tema innen ledelsesforskning (Broadbridge & Simpson, 2011; Kanter, 1977; Kelan, 2018; McKie & Jyrkinen, 2017; van den Brink, Wahl, Benschop & Holgersson, 2015). Økonomer har også bidratt med verdifull innsikt om kjønnsrelaterede forskjeller i lønns- og karriereutvikling (Blau & Kahn, 2017; Kunze, 2015, 2018; Olivetti & Petrongolo, 2017). Denne studien har sin overordnede posisjonering i ledelsesforskningen. Innenfor denne rammen vektlegger vi studiene som belyser og analyserer historier om kvinner og toppledelse som er fortalt av etablerte, vellykkede kvinnelige toppledere.

Nåværende forskning – norsk og internasjonal – tyder på at kvinnelige toppledere ofte forklarer sine og andre kvinners vellykkede topplederkarrierer med utgangspunkt i et sett kvasi-heroiske, stereotypisk maskuline egenskaper slik som viljen til å ta risiko (Spencer, Blazek & Orr, 2019), drivkraft for å lykkes og påvirke (Teigen & Reisel, 2017), selvtillit (Adamson & Kelan, 2019), utholdenhet og personlig mot (Athanasopoulou, Moss-Cowan, Smets & Morris, 2018; Spencer mfl., 2019). Kvinners fravær i toppen kan, ut fra det de sier, skyldes at kvinner ofte ikke ser ut til å ha slike egenskaper. Slike suksessanbefalinger fra kvinnelige toppledere bør sees i lys av den overordnede, tradisjonelle og stereotypisk maskuline beskrivelsen av topplederrollen: En meta-studie fra Koenig, Eagly, Mitchell og Ristikari (2011) bekrefter at også i vår moderne tid forbindes ledelse

med stereotypisk maskuline egenskaper, slik som handlekraft, besluttsomhet og selvtillit, heller enn med de stereotypisk feminine kvalitetene, slik som intuisjon, beskjedenhet eller evne til medfølelse. Videre forteller mange av dem at også organisatoriske tiltak kan ha stor innvirkning på kvinners tilstedeværelse eller fravær i toppledersjiktet. For eksempel nevnes tilrettelegging for barn og familie samt ledere som legger merke til kvinnelige ledertalenter og gir positive tilbakemeldinger og muligheter, som viktig for å fremme kvinners topplederkarrierer (Walsh, Fleming & Enz, 2016).

De kvinnelige toppledernes refleksjoner om kvinners fravær (og implisitt: nærvær) i toppledelsessfæren kan påvirke samfunnsdiskursen om kvinner i toppen av organisasjonshierarkier (Adamson & Kelan, 2019). Ifølge Adamson og Kelan (2019) øker påvirkningsmuligheten når topplederne er veletablerte, og når historiene deres får mediedekning gjennom TV, bøker eller internett: Gjennom dette får de en potensielt bred påvirkningssfære og kan bidra til å konstruere kulturelle, normative idealer om toppledelse. I forlengelsen av dette har de som rollemodeller et stort potensial for å påvirke både verdensbildet, identiteten og atferden til kvinnelige topplederaspiranter som ser opp til dem (Gibson, 2003; Ibarra, 1999; Lockwood, 2006). Det er derfor viktig å utforske deres forklaringer på det vedvarende fraværet av kvinner i topplederstillinger og deres refleksjoner rundt hva som skal til for å oppnå kjønnsbalanse i toppledersjiktet. Foreløpig mangler vi norske studier som sikter mot å forstå kvinners fravær i toppen av næringslivet ut fra historier som stammer fra denne konteksten, fortalt av nasjonalt anerkjente og veletablerte kvinnelige toppledere.

Vi fortolker og analyserer refleksjoner rundt likestilling i toppen av norsk næringsliv fra 13 norske toppledere.<sup>1</sup> De forklarer kvinners fravær – og dets motstykke nærvær – i denne sfæren ofte med utgangspunkt i sine personlige opplevelser og observasjoner. Deres historier stammer fra podkasten «Kvinner og toppledelse», som er laget i regi av Econa – en interesse- og arbeidstakerorganisasjon for studenter, siviløkonomer og masterutdannede innen økonomisk-administrative fag (Econa, 2020).

.....  
1 For en nærmere beskrivelse av vårt utvalg, se avsnittet 'Metode'.

## TEORIBAKGRUNN

Ledelsesforskere forklarer manglende likestilling i toppen av organisasjonshierarkier med utgangspunkt i tre nivåer: a) individ (mikro), som fokuserer på kvinnenens personlige egenskaper, valg og handlinger, b) organisasjon (mezzo), der kultur og struktur i organisasjonene påvirker likestilling i lederrollene, samt c) samfunn (makro), med vekt på stereotyper, tradisjonelle samfunnsroller og kulturelle barrierer som situerer kvinnen innenfor de tradisjonelle kjønnsrollene (Avotie & Einarsen, 2015; Richardsen & Traavik, 2019). Den stereotypisk maskuline, kvasi-heroiske topplederrollen hører til makronivå: samfunnet. Helt siden antikkens tid og frem til nå har stereotypisk maskuline egenskaper – handlekraft, (antatt) rasjonalitet, besluttosomhet, selvtilit, uavhengighet og kvasi-heroisk prioritering av arbeid fremfor alt annet, inkludert hjem og familie – formet vårt vestlige topplederideal (Avotie & Einarsen, 2015; Beard, 2017; Holgersson, 2013; Kelan, 2018). Metastudien fra Koenig og medarbeidere (2011) og arbeidet fra Holgersson (2013) tyder på at paradigmet «Tenk manager [eller leder] – tenk mann» fortsatt ser ut til å leve i beste velgående: Begge studiene tyder på at toppledere og topplederinspiranter fortsatt møter forventninger om å inneha de stereotypisk maskuline egenskapene. I lys av dette overrasker det ikke at kvinnelige toppledere, når de forklarer sin eller andre kvinners karrieresuksess, tyr til disse velkjente, stereotypiske oppskriftene som i lang tid har betegnet ledere i vårt samfunn (Adamson & Kelan, 2019; Athanasopoulou mfl., 2018; Spencer mfl., 2019).<sup>2</sup>

Anbefalinger om å tilpasse seg i tråd med det stereotypisk maskuline medfører ofte en spesifisering om at tilpasningen bør gjennomføres «med måte», og ikke fullt ut. For eksempel forteller de kvinnelige topplederne i studiene til Adamson og Kelan (2019, s. 989) og Sealy (2010, s. 191) at kvinnelige toppledere som utviser selvtilit, bør gjøre det på den «riktige» måten – uten å virke arrogante, skrytende eller aggressive. Videre sier de kvinnelige topplederne i studien til Athanasopoulou og medforfattere (2018, s. 629) at man etter deres mening bør passe seg for å bli oppfattet som altfor bestemt: Det å være «passe bestemt» beskrives som bra, noe som innebærer å stå på sitt, men uten å være pågående. Ut fra dette ser det ut til at tilpasningene til

den stereotypisk maskuline normen ikke nødvendigvis er enkle å gjennomføre for kvinner som skulle ønske å gjøre nettopp det.

I norsk sammenheng har vi én studie som belyser hva en vellykket karriere i toppen av næringslivet krever, med utgangspunkt i historier og forklaringer fra kvinnelige næringslivstoppledere. Bjørnåli, Farstad, Brovold og Terjesen (2018) snakker med toppledere i Trøndelag-regionen som forteller om både individbaserte faktorer (ansvarsfullhet, ambisjon om å påvirke) og organisatoriske faktorer (støttende ledere) som forklarer hvorfor de befinner seg i toppledersjiktet. Med vår studie tar vi sikte på å utvide vår forståelse av og kunnskap om kvinner og toppledelse i norsk næringsliv, basert på historier fra den nasjonale eliten av veletablerte kvinnelige toppledere. Ifølge Anderson og Kelan (2019) er det viktig å forstå historiene fra denne innflytelsesrike gruppen, spesielt når de fremmes gjennom nasjonale medier og med det får et større påvirkningspotensial i den overordnede samfunnsdialogen om kvinners fravær eller nærvær i toppledelse.

## METODE

Vi analyserer 13 samtaler med kvinnelige toppledere fra podkasten «Kvinner og toppledelse» (Econa, 2019; Mandic, Fuglesang & Lobo, 2019). Podkasten pågikk fortsatt da vi avsluttet vår analyse. På det tidspunktet hadde programlederne intervjuet til sammen 25 respondenter, herunder a) kvinnelige toppledere fra privat næringsliv, b) politikere og stortingsrepresentanter, og c) gründere og managere fra musikkbransjen. I tråd med vårt mål om å øke vår forståelse av kvinnelige toppledernes fravær i næringslivet (og implisitt: nærvær i næringslivet) valgte vi ut de 13 intervjuene med kvinnelige næringslivstoppledere.

De 13 topplederne kommer fra ulike bransjer, slik som akademia, industri, telekom, media, bygg og anlegg. Blant organisasjonene som respondentene har eller har hatt som sitt arbeidssted, finner vi Telenor, Næringslivets Hovedorganisasjon NHO, arbeidsgiverforeningen Spekter (for helse-, kultur- og samferdselssektoren), *Aftenposten*, Handelshøyskolen BI og Sintef. Alle har hatt minst én topplederstilling gjennom karrieren sin. To av dem har tidligere hatt høyt profilerte politiske verv. Ni av respondentene er veldig kjente i norsk samfunn og profileres med jevne mellomrom i ulike medier. 12 av 13 er opprinnelig norske; én er opprinnelig fra

.....  
2 Se innledningen for flere referanser.

Sentral-Europa og flyttet til Norge som ganske ung. Alle har utdannelse på minst mastergradsnivå. Aldersspennet er fra 42 til 62 år, med en medianalder på 53 år.

Vi anerkjenner at konteksten – en podkast der alle respondentene og deres historier lett kan identifiseres – kan ha lagt bånd på oppriktigheten i deres historier. Dette endrer ikke verdien av disse dataene for oss: Vi er ikke ute etter deres ærlige vurderinger om kvinner og toppledelse. Det er nettopp deres offentlige forklaringer på kvinners fravær i toppen av norsk næringsliv vi er interesserte i. I tråd med sosialkonstruktivistisk tilnærming ser vi på slike historier som byggeklosser i de overordnede samfunnsdiskursene om kvinner, toppledelse og den manglende balansen på toppen (Tietze, Cohen & Musson, 2003).

De 13 samtalenene varer i fra 25 til 37 minutter. To programledere var til stede under alle intervjuene, der den ene holder på hovedrollen og stiller de fleste av spørsmålene. I begynnelsen av samtalen fokuserer programlederne på å bli bedre kjent med gjesten sin. Derfra forflytter vi oss til hoveddelen, der gjestene blir spurt om sitt perspektiv på manglende antall kvinner i topplederstillinger i norsk næringsliv. Personlige opplevelser fra egen karriere samt observasjoner av andre kvinner i topplederstillinger forekommer ofte som gjestens grunnlag for refleksjoner rundt dette spørsmålet. Programlederne lar gjestene snakke uten å avbryte og følger opp med utdypende spørsmål. Samtidig som de lar respondentene fullføre sine historier, klarer de å holde på hovedtematikken om kvinner i toppledelse. Til slutt pleier alle gjestene å få spørsmål om de har tips til kvinner og menn som ønsker å nå til topps.<sup>3</sup>

De 13 intervjuene resulterte i 6 timer og 42 minutter med lydopptak. Førsteforfatteren transkriberte alle i sin helhet. Vi foretok en tematisk analyse (*pattern coding*) ut fra anbefalingene fra Miles og Huberman (1994). Først leste vi gjennom alle transkripsjonene for å bli kjent med data. Deretter gjorde vi en ny gjennomlesing hvor vi genererte en detaljert liste med provisoriske koder. Begge forfatterne har lest transkripsjonene hver for seg i flere omganger og notert de aktuelle temaene. Med et formål om å konsolidere de provisoriske

.....

3 I de første intervjuene spør programlederne om tips for kvinner som ønsker å komme seg opp og frem, men etter hvert, uten noen eksplisitt forklaring på endringen, blir de mer kjønnsnøytrale og spør på vegne av både kvinner og menn som ønsker å komme seg opp og frem. Flere gjester ser allikevel ut til å svare med spesifikt kvinner i tankene.

kodene gikk vi frem og tilbake mellom intervjuene og de provisoriske kodene, revurderte og samlet dem i mer omfattende tematiske koder (*first-level themes*). Til slutt sammenlignet vi og vurderte de eksisterende tematiske kodene og tilhørende intervjuutdrag, for så å konsolidere dem i aggregerte, overordnede kategorier (*second-level categories*). Forfatterne har i flere møter drøftet temaene på alle de tre nivåene. Nedenfor presenterer vi våre funn. Toppledernes navn er erstattet med pseudonymer.

### EMPIRISKE FUNN

Når kvinnelige toppledere forteller om kvinner i topplederstillinger, ofte med utgangspunkt i sine egne erfaringer eller basert på observasjoner av andre kvinner på dette karrieresporet, forekommer to overordnede (*second-order*) kategorier i de fleste intervjuene: a) familieansvar, og b) kvinners selvtilitt og handlekraft (12 av 13 snakker om familieansvar, 13 av 13 tar opp kvinners selvtilitt og handlekraft). Når topplederne forklarer hvordan de to kategoriene påvirker kvinners vei til topplederstillingen, og også deres tilværelse i toppledersjiktet, fokuserer de på underliggende utfordringer og tilsvarende anbefalinger for hvordan man kan overvinne disse. Utfordringene og anbefalingene representerer tematiske koder på underliggende nivå (*first-level*) og illustreres ved to til tre intervjuutdrag per tematisk kode.<sup>4</sup> (Figur 1)

### FAMILIEANSVAR

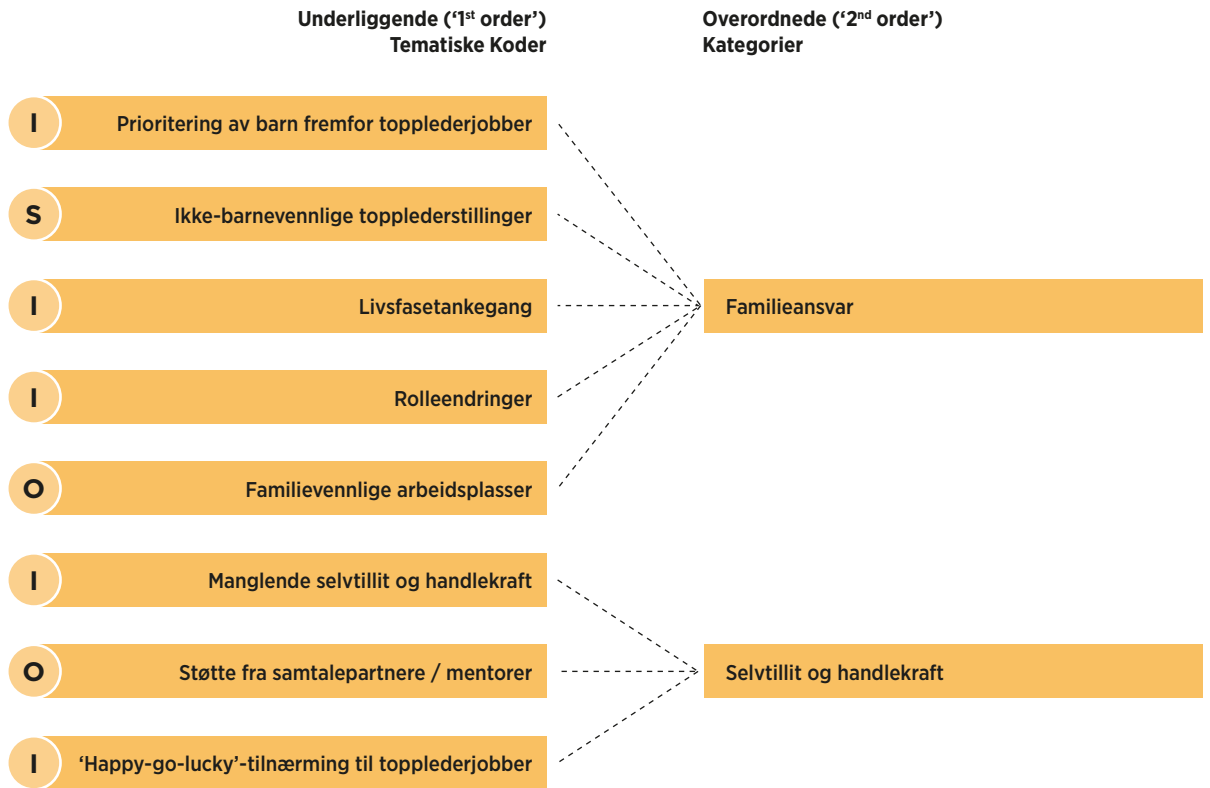
Fem underkategorier forklarer hvordan det å ha familieansvar påvirker kvinners klatring til topps i næringslivet, der de første to – kvinners prioritering av barn fremfor topplederjobber og ikke-barnevennlige topplederstillinger – fremstilles som utfordringer, og de siste tre – livsfasetankegang, rolleendringer og familievennlige arbeidsplasser – fremstilles som anbefalinger for en vellykket topplederkarriere.

*Prioritering av barn fremfor topplederjobber.* Toppledere forteller at kvinner ofte tar et personlig valg om å prioritere barn fremfor topplederjobber. Ida forklarer: «Det er naturlig når man blir gift og får barn, så er det kvinner som ofte tar den største støytten, dette er noe kvinner veldig ofte vil, så man skal ikke karikere

.....

4 Flere intervjuutdrag kan fås på forespørsel.

**FIGUR 1** I = individbaserte forklaringer (mikro), O = organisasjonsbaserte forklaringer (mezzo), S = samfunnsbaserte forklaringer (makro).



eller si at dette er mannen sin skyld, dette er jo veldig mye de valgene vi gjør.» Dagny trekker frem lignende resonnementer: «Grunnen til at veldig mange kvinner ikke når helt til topps, er jo at det skjer noe når de får barn, ofte, de hopper av karrierestigen, de søker seg til mindre krevende stillinger, jobber mer deltid.»

*Ikke-barnevennlige topplederstillinger:* Flere av våre respondenter er kritiske til hvor lite barnevennlige dagens topplederstillinger er. Berit beskriver kravene: «I en topplederposisjon er det ofte ikke grenser for hvor mye du må arbeide, du er på jobb døgnet rundt, og det er mange som har ekstremt mye reisevirksomhet [...] Kan man da innrette arbeidslivet slik at det å være toppleder ikke krever fullt så mye ...?»

Thea bemerker noe lignende: «... når styrene sier 'Ja, vi vil gjerne besøke kundene der de er', og i år reiser vi fem dager dit, og neste gang reiser vi fem dager dit, og du er den som er partybreakeren og sier at 'Nei, jeg vil ikke

reise', da sitter ikke du lenger i det styret. Det er problem med styret, det er problem med toppledelsen ...»

*Livsfasetankegang.* Flere av topplederne poengterer paradokset, eller kollisjonen, mellom organisatoriske talentprogrammer på den ene siden og kvinners mest fruktbare alder på den andre: Begge opptar aldersspennet mellom cirka 25 og 35 år. De foreslår å løse denne kollisjonen ved å tenke i livsfaser: Det finnes en tid for alt. For eksempel forteller Ida at hun valgte å være hjemme med sine tre barn da de var små «fordi det er litt sånn at vi må på en måte ikke alltid si: 'Det man gjør mellom man er 28 og 35, det er det som er viktig for en karriere', jeg ser på en karriere ut fra et spenn på ... du begynner kanskje når du er 25 ... jeg tenker at jeg kanskje skal stå i jobb til jeg er 70 [...] sånn har det i alle fall vært for meg, at jeg har sagt: 'Nå når barna begynner å bli store, synes jeg at det er gøy å utforske den siden av min karriere ...'». Mette konkluderer med at man med

fordel kan være tålmodig med egen karriereutvikling: «Jeg tror at det er en myte at man er nødt til å bli leder før man er 40, jeg tror at dette aldersspennet forskyver seg, det har allerede forskjøvet seg, folk tar lengre utdanning [...] det er større aksept for å stifte familie, så jeg tenker at man skal være litt mer tålmodig, jeg.»

*Rolleendringer:* Halvparten av respondentene trekker frem nødvendigheten av endringer i den tradisjonelle rollen som kvinner har hatt som hovedstøtte for sin partner og sine barn. Nå er det mannen som skal støtte sin toppleder. I tråd med dette sier Elin: «Et av de viktigste rådene jeg har, er velg din ektemake med omhu, for du må jo ha en som stiller opp.» Marie er enig: «... dette synes jeg disse damene må ta litt ansvar for selv også, du kan ikke gifte deg med en mann som synes at det er en selvfølge at du skal være hjemme når barna er små [...] du må velge med omhu hvem du gifter deg med.»

Det anbefales også endringer i rollen som hovedansvarlig for barn og hus: Den bør forenkles. For eksempel kan man sette ut husstell og matinnkjøp til andre: «Kolonial.no er helt vesentlig for at hverdagen skal gå opp, og så må du kjøpe hjelp, altså jeg bruker jo ... jeg kjøper hjelp til å vaske huset» (Line). Elin har brukt au pair-ordningen for å få til en hektisk tilværelse som toppleder: «Jeg har hatt veldig god erfaring med au pairer som har hjulpet til, jeg har hatt tre stykk.»

*Familievennlige arbeidsplasser.* Respondentene anbefaler tilrettelegging i organisasjoners møte med ikke bare kvinner, men også familier med små barn. Marie foreslår: «Bedriften har helt åpenbart et ansvar for å si at her på denne arbeidsplassen skal ingen møter begynne før klokken 9 og ikke vare etter klokken 15 uten at det er helt nødvendig, for her skal alle få muligheten til å være gode foreldre uten at de skal være nødt til å gå ned i deltid.» I tillegg til det kan også redusert arbeidstid i perioder med småbarn være et bra tiltak, sier Marit, som beskriver praksisen i bedriften som hun var leder for: «Den gikk ut på at man skulle kunne jobbe redusert, og da VIRKELIG jobbe redusert, og den gikk også ut på at man skulle kunne jobbe 90 prosent, men få en 100 prosent lønn i en fase.»

## SELVTILLIT OG HANDLEKRAFT

De fleste i vårt utvalg ser ut til å tro at en del av grunnen til at vi finner færre kvinner i topplederstillinger, er deres manglende selvtillit og handlekraft. For å fikse

på dette anbefales kvinner å søke råd hos støttende samtalepartnere, for eksempel mentorer, samt å tillegge seg en «lettere», *happy-go-lucky*-tilnærming til topplederutfordringer.

*Manglende selvtillit og handlekraft:* Både det å inneha og kjenne på selvtillit innerst inne og det å demonstrere den utad fremstilles som problematisk for kvinner. Thea generaliserer når hun sier at kvinner er «litt for forsiktige med den måten de selger seg selv og sine ideer på». Signe ser ut til å være enig: «Jeg tror at det er av og til vanskelig for oss kvinner å rekke opp hånda og si 'Ja, jeg vil' eller 'Dette er jeg best til', det er vi ikke alltid flinke til.» Helen illustrerer dette når hun snakker om søknader til topplederjobber: «Så er det det her at kvinner spesielt, og det har jeg sagt før og det mener jeg fortsatt, helst systematisk må oppfordres til å søke og til å ta initiativ for å komme i den posisjonen til å bli vurdert og for å få lederstillinger.»

*Støtte fra samtalepartnere/mentorer:* Flesteparten i utvalget (70 prosent) nevner viktigheten av å oppleve støtte gjennom samtale med utvalgte samtalepartnere. Elin forteller: «Jeg har alltid gjort en vurdering [av den tilbudte topplederstillingen] sammen med noen rådgivere, mentorer, og liksom kommet frem til at 'denne her klarer jeg å løfte meg i'.» Tove trekker særlig frem viktigheten av mentorer: «Det er autoritetspersonene i mitt liv som gjerne har tatt en uformell mentorrolle, disse har vært veldig viktige» fordi de løpende har sagt til henne at «du må ta et større ansvar, at det er noe ved deg som gjør at du både kan finne retning og få folk til å følge deg».

*Happy-go-lucky-tilnærming til topplederjobber.* Kvinnelige topplederaspiranter rådes til å bli mer 'happy-go-lucky' (i ordene fra Ida). Dette innebærer blant annet at en mer avslappet holdning til topplederjobben, både oppsider og nedsider, kan gjøre det lettere å oppsøke og ta utfordringer: «Bare gjør det, kast deg ut i det, det går bra, og hvis det ikke går bra, går det an å dumme seg ut» (Helen). Signe illustrerer denne innstillingen når hun forteller om den gangen da hun takket ja til sin forrige topplederjobb, i et av Norges største selskaper: «Jeg får tilbud om denne jobben i [navngir selskapet], og så sier jeg bare 'Ja, det fikser jeg, det går fint', så kjenner jeg på ... litt uten tanke på hvor galt det kan gå, og det er kanskje en god ting at jeg bare hiver meg ut på dypt vann, og så ser jeg om jeg svømmer, og man gjør det, som oftest. Man får til mer

enn man tror.» Ida sier: «... Vi må ikke bekymre oss så veldig mye, vi må bare gå ut der og si at 'dette klarer vi'. Og det tror jeg er en god egenskap, og det tror jeg ville ... stikk hodet frem, vær litt alfa, gjør noe som egentlig er utenfor kontrollsonen din, og bare la det stå till!»

## DISKUSJON

Kvinnelige toppledere fra podkasten lanserer tre forklaringer på kvinners fravær fra topplederstillinger i næringslivet. To av dem er forklaringer på mikronivå og gjelder kvinners individuelle egenskaper og valg: a) prioritering av barn fremfor topplederjobber, og b) manglende selvtillit og handlekraft (Richardsen & Traavik, 2019). Den tredje forklaringen er på makronivå og peker på den overordnede, stereotypiske topplederrollen. De anbefalte tiltakene som skal hjelpe kvinner å komme i topplederstillinger og å bli der og lykkes, befinner seg på alle de tre forklaringsnivåene: individ-/mikronivå (rolleendringer, *happy-go-lucky*-tilnærming til topplederjobber og livsfasetankegang), organisasjons-/mezzonivå (familievennlige arbeidsplasser og støtte fra samtalepartnere/mentorere) og samfunns-/makronivå (ikke-barnevennlige topplederstillinger). En optelling på tvers av forklaringer – utfordringer og anbefalinger – viser at fem av dem forekommer på individnivå, to er på organisasjons-/mezzonivå, og én på makro-/samfunnsnivå. Overvekten av forklaringer på individnivå tyder på at de intervjuede topplederne tolker mangelen på kvinner i toppen av norsk næringsliv i tråd med tilnærmingen om at det er kvinnen som må tilpasse seg: Det er avvik ved kvinner som gjør at de ikke er representert i topplederstillinger (Ely & Meyerson, 2000). For å oppnå likestilling anbefales det i denne tilnærmingen at kvinner endrer seg i tråd med den stereotypisk maskuline, kvasi-heroiske forståelsen av topplederrollen.

## FAMILIEANSVAR

Topplederne i podkasten ser ut til å forklare kvinners fravær i topplederstillinger med kvinners prioritering av omsorgsoppgaver i familien fremfor 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 (Holgerson, 2013, s. 459). Det å velge familien tolkes som et avvik.

En av de foreslåtte individbaserte løsningene går ut på kvinners *rolleendringer*: Kvinner anbefales å tre ut av sin rolle som hovedomsorgsperson hjemme og

delegere (noe av) dette ansvaret til andre, slik som vaskehjelper, aupairer eller ektemenn. Slike anbefalinger understøtter tidligere forskning. Valg av «riktig» ekte-make som vil støtte ens karriere, nevnes for eksempel også av topplederne som ble intervjuet av Bjørnåli og kollegaene (2018). Topplederne intervjuet av Adamson og Kelan (2019) forteller at de kjøper hjelp i form av barnevakter eller personlige assistenter. I tillegg nevner topplederne fra podkasten *livsfasetankegang* som en mulig løsning. Det presenteres som kvinners individuelle ansvar å vurdere egne prioriteringer i forskjellige livsfaser, for så å ta riktige beslutninger rundt satsingen på topplederstillinger. Det er ikke gitt at det er riktig å satse på toppledelse i småbarnsfasen. Walsh og medforfattere (2016) snakker også om livsfasetankegang, men ikke på individnivå; de mener det er organisasjonene som bør ta ansvar for dette i form av langsiktig planlegging for å benytte seg av de kvinnelige talentene. Våre toppledere foreslår videre, i tråd med tidligere forskning, også mer «klassisk» *organisatorisk tilrettelegging*, slik som fleksibel arbeidstid (Walsh mfl., 2016).

Til slutt ønsker vi å fremheve et spennende funn vi gjorde i intervjuene, der topplederne reflekterer over topplederrollen slik den har blitt konstruert i samfunnet vårt, og kritiserer dens underliggende premisser. En av respondentene tar til orde for at arbeidspraksisen i denne rollen, slik den er i dag, bør endres, slik at toppledere også skal kunne ha et godt familieliv og samtidig beholde jobben. Beskrivelsen av topplederrollen i sin nåværende utforming gjenspeiler begrepet *grådige institusjoner (greedy)*, som nevnes i arbeidet til De Vries og kollegaene (2010). I slike institusjoner, eksemplifisert ved akademien, virker det umulig å balansere mellom jobb og privatliv på grunn av høye arbeidsmengder. Ut fra hvordan respondentene snakker om topplederrollen, kan denne forstås som en grådigg jobb som krever altfor mye av rolleinnhaverne. Denne typen refleksjoner fra kvinnelige toppledere har ikke vi klart å spore opp i tidligere forskning; det ser ut til at våre respondenter reflekterer over kravene som stilles, på et dypere nivå og tør stille spørsmål ved den nåværende, kvasi-heroiske rolleoppbyggingen.

## SELVTILLIT OG HANDLEKRAFT

Selvtillit og handlekraft som underliggende årsaker til manglende representasjon av kvinner i toppen understøtter tidligere forskning. De kvinnelige topplederne i

studiene til Athanasopoulou og kollegaer (2018), Sealy (2010) og Adamson og Kelan (2019) nevner alle, i likhet med våre respondenter, selvtillit og handlekraft som viktige egenskaper for toppledere og toppleder-aspiranter. For eksempel forteller topplederne hos Adamson og Kealy (2019, s. 988), akkurat som Signe, om viktigheten av å tørre å utvise handlekraft og rekke opp hånda for melde seg til spennende oppgaver: «We hold ourselves back in ways both big and small, by lacking self-confidence, by not raising our hands.» Men til forskjell fra disse studiene, som påpeker at kvinnelige toppledere bør utvise selvtillit med måte, nevner ikke respondentene i denne podkasten slike hensyn. Det kan virke som norske kvinnelige toppledere kan kjøre på og bli så proppfulle av selvtillit og handlekraft som de bare klarer, uten begrensninger; dette er bare positivt for karrieren deres.

Ett forslag til nødvendig kur mot manglende selvtillit og handlekraft befinner seg på mikro-/individnivå: Toppledere foreslår at kvinner endres og blir mer *happy-go-lucky*. Det innebærer å ikke være så opptatt av om de passer til oppgaven, eller om de har riktig kunnskap; det gjelder heller å «go for it» og ha tro på at det kommer til å gå bra. Eller i det minste vite at uansett hvor dårlig det kan gå, kommer det til å gå over. Dette forslaget understøtter forskningen til Spencer og kollegaene (2019, s. 570), der en av topplederne forteller at da hun ble tilbudt nye, spennende muligheter, tok hun imot dem samtidig som hun dampet faren ved nederlag ved å tenke: «What's the worst that can happen?»

Det andre forslaget som lanseres som en kur mot manglende selvtillit – støtte fra samtalepartnere – ser ut til å høre til organisasjons-/mezzonivå. Det handler om mentorer – ofte ledere – som gir støtte på at det er riktig å gripe mulighetene som byr seg for å klatre oppover på karrierestigen. Flere andre studier påpeker

også viktigheten av mentorer for at kvinner skal nå opp i topplederstillinger (Hearn, Piekkari & Jyrkinen, 2009; Spencer mfl., 2019; van den Brink mfl., 2015).

## KONKLUSJON

I denne studien har vi søkt en dypere innsikt i det norske likestillingsparadokset: Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i toppen av norsk næringsliv, i dette landet som så ofte betegnes som et av foregangslan-dene på likestillingsfronten? Vi har søkt forklaringer i historiene til veletablerte, norske kvinnelige toppledere som representerer eliten i det norske næringslivet. De tolker fraværet av kvinnelige toppledere ut fra både individ-, organisasjons- og samfunnsfaktorer. Individbaserte forklaringer og anbefalinger er best representert i historiene deres: I tråd med tilnærmingen om at det er kvinnen som må tilpasse seg, til likestilling i (topp)ledelse forteller de at manglende likestilling i topplederstillinger handler om kvinners individuelle egenskaper. De anbefaler at kvinnen må forandre seg i tråd med det stereotypisk maskuline topplederidealet, for så å kunne nå opp til topplederposisjoner. Samtidig med slike anbefalinger setter de også spørsmål ved den stereotypisk maskuline, kvasi-heroiske normen for toppledelse. Dette åpner for flere muligheter i måten andre kvinnelige toppledere og toppleder-aspiranter tilnærmer seg denne rollen på: De kan for eksempel velge (å forsøke) å tilpasse seg det kvasi-heroiske og stereotypisk maskuline i rollen. Eller de kan velge å jobbe for endringer i rollen, med det formål å bidra til å skape topplederroller som er mer familievennlige og ikke krever delegering av omsorg for egne barn. Hvis rollen skal endres, kan det tenkes at støtte fra majoriteten i toppledersjiktet – mennene som besitter topplederrollene – kan komme godt med i prosessen. M

## REFERANSER

- Adamson, M. & Kelan, E. K. (2019). «Female heroes»: Celebrity executives as postfeminist role models. *British Journal of Management*, 30(4), 981–996. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12320>
- Athanasopoulou, A., Moss-Cowan, A., Smets, M. & Morris, T. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human Resource Management*, 57(2), 617–639. <https://doi.org/10.1002/hrm.21887>
- Avotie, L. & Einarsen, S. (2015). Ledelse: Et mannlig territorium? I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bailey, J., Peetz, D., Strachan, G., Whitehouse, G. & Broadbent, K. (2016). Academic pay loadings and gender in Australian universities. *Journal of Industrial Relations*, 58(5), 647–668.



- Beard, M. (2017). *Women and power: A manifesto*. London: Profile Books.
- Bjørnåli, E. S., Farstad, I., Brovold, B. K. & Terjesen, S. (2018). Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere? *Magma*, 5, 31–39.
- Blau, F. D. & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865.
- Broadbridge, A. & Simpson, R. (2011). 25 years on: Reflecting on the past and looking to the future in gender and management research. *British Journal of Management*, 22(3), 470–483.
- De Vries, J. A. (2010). *A realistic agenda?: Women only programs as strategic interventions for building gender equitable workplaces*. University of Western Australia Perth, Australia.
- Econa. (2019). Podcast – Kvinner og toppledelse. Hentet fra <https://www.econa.no/podcast-kvinner-og-toppledelse>
- Econa. (2020). Om organisasjonen Econa. Hentet fra <https://www.econa.no/om-organisasjonen-econa>
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103–151.
- Eurostat. (2019). Positions held by women in senior management positions. Hentet fra <https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/CYUF153tnYeJq6RWOGOQ>
- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science*, 14(5), 591–610. doi:10.1287/orsc.14.5.591.16767
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? – En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01-02), 111–136.
- Hearn, J., Piekkari, R. & Jyrkinen, M. (2009). Managers talk about gender: What managers in large transnational corporations say about gender policies, structures and practices. <https://doi.org/helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/476>
- Holgersson, C. (2013). Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 454–466.
- Huse, M. (2018). Gender in the boardroom: Learnings from world-leader Norway. *FACTBase Bulletin*, 58, mars 2018.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. doi:10.2307/2667055
- Institutt for samfunnsforskning, ISF. (2018). CORE Topplederbarometer 200. Hentet fra <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kelan, E. K. (2018). Men doing and undoing gender at work: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 544–558.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616.
- Kunze, A. (2015). The family gap in career progression. *Research in Labor Economics*, 41, 115–142.
- Kunze, A. (2018). The gender wage gap in developed countries. I S. L. Averett, A. L.M. & S. D. Hoffman (red.), *The Oxford Handbook of Women and Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Lockwood, P. (2006). «Someone like me can be successful»: Do college students need same-gender role models? *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 36–46. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2006.00260.x>
- McKie, L. & Jyrkinen, M. (2017). MyManagement: Women managers in gendered and sexualised workplaces. *Gender in Management: An International Journal*, 32(2), s. 98–110.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olivetti, C. & Petrongolo, B. (2017). The economic consequences of family policies: Lessons from a century of legislation in high-income countries. *Journal of Economic Perspectives*, 31(1), 205–230.
- Richardsen, A. & Traavik, L. E. (2019). Kvinner og ledelse i Norge. I O. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*, 25, 184–197. <https://doi.org/10.1108/175424110110136392>
- Spencer, S. M., Blazek, E. S. & Orr, J. E. (2019). Bolstering the female CEO pipeline: Equalizing the playing field and igniting women's potential as top-level leaders. *Business Horizons*, 62(5), 567–577. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.10.001>
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *Dette er Norge 2019*. Hentet fra [https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/394054?\\_ts=16ccd1cf9e0](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/394054?_ts=16ccd1cf9e0)
- Teigen, M. & Reisel, L. (2017). Kjønnbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv. *ISF Rapport 2017, 11*. Hentet fra <https://doi.org/samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2473133>
- Tietze, S., Cohen, L. & Musson, G. (2003). *Understanding organizations through language*. London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446219997
- Traavik, L. E. M. (2018). Career equality: Inclusion and opportunities in a professional service firm in Norway. *Gender in Management: An International Journal*, 33(6), 451–465. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2017-0092>
- van den Brink, M., Wahl, A., Benschop, Y. & Holgersson, C. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. Mills (red.), *Handbook for Diversity in Organizations* (s. 553–574). Oxford: Oxford University Press.
- Walsh, K., Fleming, S. S. & Enz, C. A. (2016). Give and you shall receive: Investing in the careers of women professionals. *Career Development International*, 21(2), 193–211. <https://doi.org/10.1108/cdi-04-2015-0059>
- World Economic Forum, WEF. (2020). Global Gender Gap Report 2020. Hentet fra [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)