



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Hvilke forventninger har unge kvinnelige BI-studenter til lederrollen?

Navn: Natalie Johannesen Vindsnes, Martine Arntsberg Sætre

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 13.00

## Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Illustrasjon av Linn-Tove F. Vindsnes

*Hvilke forventninger har unge kvinnelige BI-studenter til lederrollen?*

**BTH 36201 – Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon**

Utleveringsdato:  
11.01.2021

Innleveringsdato:  
02.06.2021

Stuedsted:  
BI Bergen

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2021, og markerer slutten på et treårig studium innen retningen Økonomi og administrasjon, ved Handelshøyskolen BI Bergen.

Oppgaven har vært særs spennende og lærerik. Det har vært en prosess som har bidratt til faglig og personlig utvikling, og vi har tilegnet oss mange nye erfaringer. Det å arbeide strukturert og å ha et godt samarbeid har vært avgjørende for prosessen og utvikling av oppgaven. Det å skrive i en tid hvor campus og bibliotek har vært preget av koronarestriksjoner, har utfordret oss til å være kreativ i samarbeidet.

Vi vil rette en stor takk til vår kunnskapsrike veileder Mette Marthinussen Aanes, for svært god veiledning og tilrettelegging. Hennes innfallsvinkel og kunnskap om kvinner i ledelse har inspirert oss til å skrive denne oppgaven. Vi hadde ikke klart oss uten den gode veiledningen.

Vi vil også avslutningsvis takke familie og venner som har støttet og oppmuntret oss gjennom våren. Samt ønsker vi å takke hverandre for en vel gjennomført prosess, i en ellers hektisk og annerledes hverdag.

Vi håper at oppgaven vekker interesse og bidrar til økt fokus rundt fenomenet.

*Martine Arntsberg Sætre*

*Natalie Johannesen Vindsnes*

Bergen, 2. juni 2021

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven er det blitt forsket på temaet kvinner i ledelse. Oppgaven belyser problemstillingen «*hvilke forventninger har unge kvinnelige BI-studenter til lederrollen?*».

Motivasjonen for å skrive oppgaven er basert på generasjonsskifte vi nå er inne i, hvor Millennials stadig tar større plass i arbeidsmarkedet. Formålet vårt er å forstå og fortolke måten generasjonen Millennials opplever lederrollen. Dette basert på at andel toppledere i Norge i dag fremdeles er lav, til tross for at Norge er et av verdens mest likestilte land. Vi ønsker gjennom sosialiseringprosessen å se på hvordan veien til ledelse dannes, som påvirker den totale oppfatningen av ledelse. Samtidig i hvilken grad rollemodeller påvirker denne prosessen, spesielt med tanke på at Millennials generasjonen bærer preg av et mer individualistisk syn. Det vil også være interessant å se på hvilke holdninger informantene har med tanke på den fremtidige lederrollen ettersom holdninger påvirker forventninger.

Metoden vi har benyttet oss av er en fenomenologisk tilnærming. Problemstillingen er belyst gjennom semistrukturert dybdeintervju av tre informanter, basert på strategisk utvelgelse og kriterier vi hadde lagt til grunn. For å analysere datamaterialet har vi benyttet oss av koding for å få en oversikt over de sentrale funnene for å besvare problemstillingen. Analysen er tolket opp mot funn og empiri som skaper en dypere forståelse av fenomenet.

Oppgaven konkluderer med at unge kvinnelige BI-studenter i fremtiden *ikke* skiller mellom kjønn i ledelse. Lederstillingene vil være preget av androgyne ledere hvor det er egenskapene som er i fokus, ikke kjønn.

## Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i> .....	2
<i>Sammendrag</i> .....	3
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn og formål.....	6
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	7
1.3 Oppgavens disposisjon.....	7
<b>2.0 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. Hva er ledelse?</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Kjønn i ledelse .....	9
2.1.2 Kvinner i ledelse.....	9
2.1.3 Dagens situasjon .....	10
<b>2.2 Kjønnforskjeller</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Usynlig stopper .....	11
2.2.2 Androgyne ledere.....	12
<b>2.3 Millennials can do whatever they set their minds to</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 Organisasjonsstruktur- og kultur</b> .....	<b>15</b>
2.4.1 Grupper former identiteten vår .....	15
2.4.2 Holdninger og forventninger påvirker hvordan vi ser verden.....	16
2.4.3 Kommunikasjon som en forutsetning for godt lederskap .....	17
2.4.4 Ulike ledertyper skaper ulike organisasjonskulturer .....	18
2.4.5 Mangfold i arbeidslivet .....	18
<b>2.5 Vi tenderer til å imitere atferd til mennesker vi beundrer</b> .....	<b>19</b>
2.5.1 Rollemodell.....	19
2.5.2 Rollemodellprinsippet .....	19
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Bakgrunn for valg av empiri</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>21</b>
3.2.1 Forskningsintervju .....	21
3.2.2 Gjennomføring av intervju .....	22
<b>3.3 Utvalgsstrategi</b> .....	<b>23</b>
3.3.1 Utvalgsstørrelse.....	23
3.3.2 Kriteriebasert utvelgelse .....	23
3.3.3 Rekruttering.....	23
<b>3.4 Evaluering av undersøkelsen</b> .....	<b>24</b>
3.4.1 Reliabilitet .....	24
3.4.2 Validitet .....	25
3.4.3 Objektivitet.....	25
<b>3.5 Etske betraktninger</b> .....	<b>26</b>
<b>4.0 Analyse og diskusjon</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 Ulike veier til ledelse</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2 Å tørre å satse og stå opp for egne meninger</b> .....	<b>28</b>

4.3 Å være leder er å være stabil som fjell.....	30
4.4 Å endre holdninger til ledelse .....	32
4.5 Kjønnbalanse .....	33
4.6 Unge kvinners rolle som leder.....	35
4.7 Lederrollen i fremtiden .....	37
4.7.1 Forventninger.....	37
4.7.2 Hva vil fremtiden bringe? .....	38
<b>5.0 Avslutning .....</b>	<b>39</b>
5.1 Oppsummering.....	39
5.2 Konklusjon.....	40
5.1 Anbefaling til videre forskning .....	41
5.2 Kritikk til oppgaven.....	42
<b>6.0 Litteraturliste.....</b>	<b>43</b>
<b><i>Vedlegg 1: Intervjuguide .....</i></b>	<b>49</b>
<b><i>Vedlegg 2: Samtykkeerklæring .....</i></b>	<b>53</b>
<b><i>Vedlegg 3: Koding.....</i></b>	<b>56</b>

## 1.0 Innledning

Innledningsvis vil bakgrunn for valgt tema bli introdusert. Deretter vil problemstillingen og tilhørende tematiske spørsmål presenteres, der det også gjøres rede for avgrensninger i oppgaven. Avslutningsvis legger disposisjonen føringer for hvordan oppgaven utformes videre.

### 1.1 Bakgrunn og formål

Interessen vår for kjønnsbalanse i ledelse og arbeidslivet generelt er bakgrunnen for valget av å skrive om kvinner i ledelse. På bakgrunn av tidligere forskning kan det antyde at holdningene i samfunnet er i endring. Lederrollen har tilhørt menn i tiår, men ut fra DNB sin kampanje om kvinner i ledelse (DNB, 2020), kan det antyde at det nå gir kvinner bedre muligheter til å bli ledere. Denne endringen medfører mange ulike spørsmål. I denne oppgaven skal unge kvinnelige BI-studenter ytre sin stemme om hvilke forventninger de har til lederrollen.

I 2012 rapporterte BT at av 206 selskap på Oslo Børs var bare seks av de ledet av kvinner (Braathen, 2012, s. 2). En artikkel skrevet av Kapital i oktober 2020 viser at 20 av 255 selskaper på børsen er ledet av en kvinne, hvor Oslo Børs består av 15 kvinnelige sjefer (Tellefsen & Fyksen, 2020, s. 1), og er derfor fremdeles en interessant debatt. En undersøkelse av Millennials gjennomført av Virtuali og workplacetrend.com (2015) har 47% av respondentene svart at grunnen til at de vil bli ledere er for å styrke andre (Marques & Dhiman, 2018, s. 224). Videre viser undersøkelsen at Millennials går ut i arbeidslivet med troen på at de kan håndtere en lederrolle, uten å ta hensyn til hierarkiet på arbeidsplassen. Generasjonen er opptatt av å bygge de gode relasjonene til hverandre, samt å opprettholde en god kommunikasjon på arbeidsplassen (Marques & Dhiman, 2018, s. 224). Et sentralt kjennetegn for Millennials er at de vokser opp med troen på at de kan få til alt (Stein, 2013, s. 2). Oppsummert er formålet å forstå og fortolke måten generasjonen Millennials opplever lederrolle.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen for bacheloroppgaven vår er følgende:

*«Hvilke forventninger har unge kvinnelige BI-studenter til lederrollen?»*

Vårt formål er å finne ut hvilke forventninger den moderne kvinne har til lederrollen; mer spesifikt unge kvinnelige BI-studenter. Vi ønsker å oppdage funn relatert til Millennials forventninger til lederrollen, og hvordan dette påvirker fremtidens ledelse. I et intervju publisert av DNtv produsert av Oslo Business Forum blir det sagt at «om 5-10 år så vil 50-75% av arbeidsstokken være millennials, og de forlanger og forventer å få være med på noe som gir mening» (Oslo Business Forum, u.å.). Dette viser til at generasjonen som inntreer arbeidsmarkedet i dag har mer komplekse holdninger og verdier til arbeidslivet i form av at de i tillegg til å være resultatorienterte er den også opptatt av at arbeidet er meningsfylt.

Generasjoner i dag vokser opp i en influenserverden hvor mange har mulighet til å være sjef over egen arbeidsdag. Dette kan påvirke hvordan generasjonen opplever strukturer i ledelse, hvor de ønsker et mer flytende hierarki. Samtidig som at kvinner i ledelse har vært mye i fokus, blant annet DNBs reklamekampanje *Hun investerer* (DNB, u.å.). De tematiske spørsmålene danner grunnlag for den metodiske tilnærmingen. På bakgrunn av problemstillingen som belyser forventningene til unge kvinnelige BI-studenter, er det valgt en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer (Malterud, 2018, s. 69). Vi har forsøkt å fange opp informantenes refleksjoner rundt tre tematiske spørsmål:

1. *Hvordan påvirker rollemodeller synet på ledelse?*
2. *Hvordan påvirker sosialiseringssprosessen holdningene til Millennials?*
3. *Hvilke holdninger har Millennials til lederrollen om 10 år?*

## 1.3 Oppgavens disposisjon

Oppgaven består av fem ulike kapitler. Innledende belyses tidligere forskning og relevant litteratur. Videre blir metoden presentert for å analysere problemstillingen og de tematiske spørsmålene. Den tredje delen går nærmere inn på hvordan forberedelser, innsamling av empiri, organisering, analyse og sammenfatning av



empiri er gjennomført. Avslutningsvis blir funn tolket opp mot relevant litteratur og tidligere forskning samt blir oppgaven oppsummert.

## 2.0 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket, tidligere forskning og relevante begreper bli presentert. Forskningen bygger på sosialiseringprosessen, og vil i lag med teori om kvinner i ledelse, rollemodeller, holdninger og forventninger danne det teoretiske fundamentet for oppgaven.

### 2.1. Hva er ledelse?

Bernard M. Bass (1990) er en av de fremste forskerne innen ledelse fra 1900-tallet. Han sa «der er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som der er personer som har forsøkt å definere ledelse» (Skogstad et al., 2017, s. 337). Imidlertid er det en definisjon vi ønsker å trekke frem fra Bjørvik og Haukedal (2001), sitert i *Ledelse på godt og vondt*, som viser til at leder er en fornyelse av det engelske begrepet «leader». Dette er avledet fra lodestar som betyr ledestjerne - noe eller noen som inspirerer. En inspirerende leder som viser retning bidrar til å redusere usikkerhet (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 15).

Forskning på ledelse hadde en vending på 1950-tallet fra at individuelle kjennetegn hos lederen hadde vært i fokus, til at en studerte lederens atferd. Dette kalles lederstil, der en spesielt studerer mønster av atferd hos personen (Skogstad et al., 2017, s. 344). Det som blant annet identifiserer oss er kjønn, arv og miljø (NDLA, 2018, s. 1). Solbrække og Aarseth (2006) omtalt i *Kjønnsbalanse i ledelse* hevder at stadig flere forskere er enig i at de tradisjonelle kjønnsmønstrene ikke er like tydelige, men er mer flytende i arbeidslivet (Solberg, 2017, s. 16). Paris (2004) hevder at «kvinner kan jobbe effektivt, vær gode selgere og tenke strategisk og kommersielt» (Solberg, 2017, s. 16). Det finnes ingen klar definisjon på hvilke egenskaper som kategoriserer en god leder og lederstil. Derimot er egenskapene til en leder kontinuerlig i endring, og oppfatningen av hva en god leder er innebærer flere ulike egenskaper (Solberg, 2012, s. 21).

### 2.1.1 Kjønn i ledelse

Statistisk sentralbyrå viser til at i 2019 var det 39 prosent av kvinner som har tatt høyere utdanning, tilsvarende var det 30 prosent for menn (SSB, 2020). Flere kvinner tar utdanning, men det er fortsatt ikke mange kvinnelige *toppledere* kontra kvinnelige *ledere*. CORE - Senter for likestillingsforskning forsker på kjønnsfordeling i styrer og toppledergrupper, i 200 av de største norske selskapene i næringslivet (CORE, 2020, s. 1). I rapporten «CORE topplederbarometer 200» fra 2020 presenteres det at 25 prosent av topplederne er kvinner. Dette innebærer en økning på 3 prosentpoeng siden 2018 (CORE, 2020, s. 2). Videre vises det til at siden 1. mai 2018 har det blant de 200 selskapene blitt ansett 70 nye administrerende direktører, hvorav 18 av disse var kvinner. Noe som også er en oppgang fra forrige toårsperiode med en økning på cirka 13 prosent (CORE, 2020, s. 2).

### 2.1.2 Kvinner i ledelse

Forskningsstudier viser ingen betydelige forskjeller mellom kvinnelig og mannlig ledelse, kjønnsforskjeller i ledelse er en myte (Bergstrøm, 2012, s. 3). I doktoravhandlingen til Solberg viser hun til at rollefordelingen mellom kvinner og menn er mer flytende enn tidligere (Solberg, 2012, s. 1).

Alice Wu (2018, s. 175) har foretatt studien *Gendered Language on the Economics Job Market Rumors Forum*. Artikkelen formål er å vurdere om det er en stereotypisk kultur i forum, som baserer seg på hvordan kvinner og menn blir fremstilt i anonyme diskusjoner. EJMR-forumet (Economics Job Market Rumors) er hovedsakelig skapt for å dele informasjon angående økonomirelaterte problemer (Wu, 2018, s. 175). Et måleinstrument benyttes for å identifisere ordene i forumet som er sterkest assosiert med kjønnene (Wu, 2018, s. 175). De mest gjentakende ordene for innlegg om kvinner omhandler utseende, eller personlig informasjon, hvor seksuelle ord og kjønnspråk er utbredt (Wu, 2018, s. 176). Omtrent ett av fem innlegg om kvinner inneholder diskriminerende ord. Dette står i kontrast til de mannlige innleggene, hvor de hyppigste ordene omhandlet akademisk eller faglige egenskaper (Wu, 2018, s. 176). Margaret Atwood sitert i boken *Leadership* sier at mektige menn blir sett på fødte ledere, men mektige kvinner derimot, blir sett på som avvik (Northouse, 2019, s. 404).

### 2.1.3 Dagens situasjon

Geys og Sørensen (2019, s. 3-8) hevder at meningen med kjønnskvoltering er økt kvinnerepresentasjon i arbeidslivet. Norge fikk i 2003 en lovbestemt kjønnskvoltering på 40 prosent i styrene i børsnoterte selskaper (Teigen, 2015, s. 7). Ifølge rapporten fra gender gap index 2021 er Norge for femte år på rad rangert som nummer tre, over land i verden med størst grad av likestilling (WEF, 2021 s. 6). Norge var i 2016 rangert på 39. plass i en likestilt toppledelse. Fem år senere, i 2021 - ble Norge rangert på 68. plass (WEF, 2021, s. 307).

I dagens samfunn blir det stadig færre formelle hindringer for at menn og kvinner kan oppnå samme rank, spesielt i de nordiske landene. Jamfør dette grunnlaget er det likevel få kvinner som avanserer til topplederstillinger (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 93). Derimot ser en at andel kvinner i ledelsen øker (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 93). Studerer en nærmere på norsk næringsliv i dag, tyder ikke alt på at kvinner blir motarbeidet, eller at det i bedrifter systematisk legges til rette for menn. Kvinner som virkelig vil, får det til (Solberg, 2017, s 19).

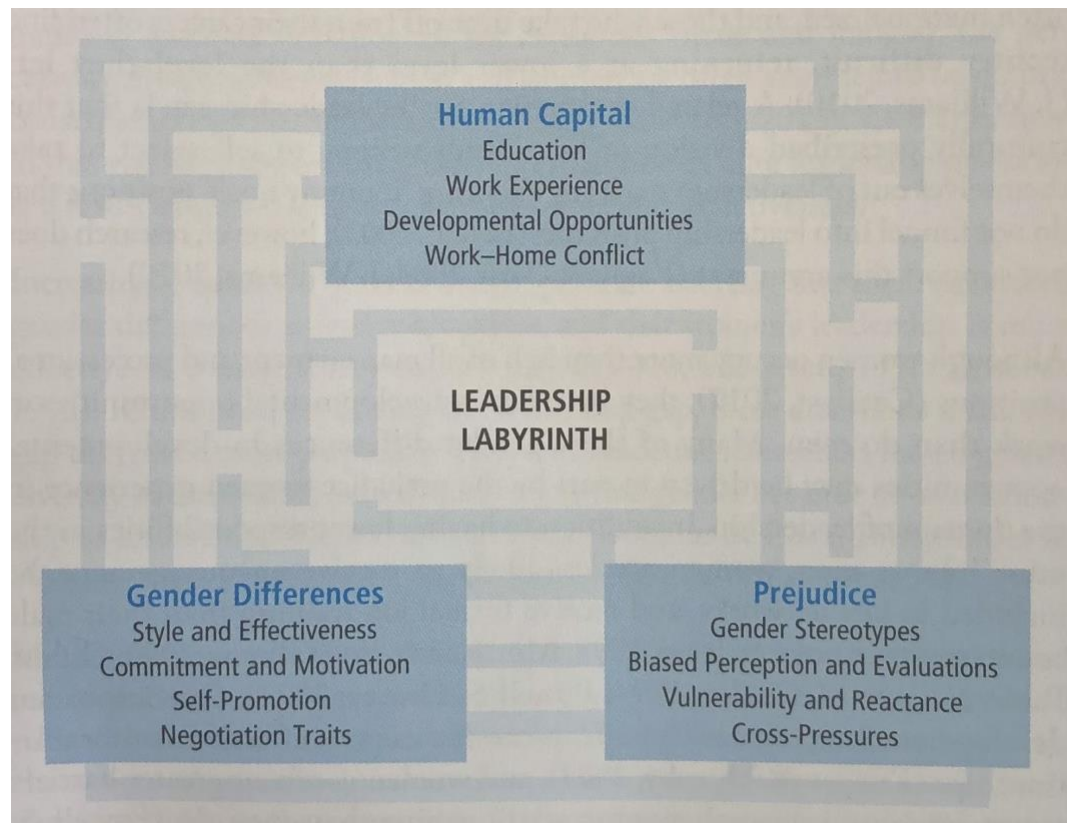
I 2019 ble det foretatt en svensk undersøkelse av Keloharju et al. (2019, s. 1), der det ble undersøkt kjønnsforskjeller i kvalifikasjoner, familieøkning og fravær fra arbeidsplassen. 40.000 deltakere ble undersøkt i sin karriereprogresjon innen utdanning i teknologi, økonomi og finans (Keloharju et al., s. 1). Resultatene var at det er ingen forskjell i kvalifikasjoner og karriereprogresjonen før det første barnet blir født (Keloharju et al., s. 20). De fem første årene etter kvinner føder sitt første barn vil de i gjennomsnitt arbeide mindre timer og er oftere fraværende fra jobb, kontra menn (Keloharju et al., s. 17). Dette blir omtalt som fem års gapet, og preget hele karrieren til deltakerne og bidro til færre kvinner i toppledelsen (Keloharju et al., s. 20). Derimot var de som klarte å nå toppen jevnt over bedre kvalifiserte enn mannlige søkere (Keloharju et al., s. 21). Dette indikerer at kvinner må arbeide hardt for å overgå menn, slik at de kan bryte barrieren knyttet til familielivet.

## 2.2 Kjønnforskjeller

### 2.2.1 Usynlig stopper

I boken *SHEconomy* omtaler Fagerland og Rambøl (2015, s. 91) begrepet hinderløypen. Den omtales som at både menn og kvinner møter på ulike hindre, men kvinner i større grad enn menn (Fagerland & Rambøl, 2015, s. 91). I boken *Leadership* blir også begrepet glassheisen nevnt (Northouse, 2019, s. 404). Her nevnes det at for hvite menn finnes det en usynlig heis til toppen av lederstillinger (Northouse, 2019, s. 404). Dette dreier seg om at de får skjulte fordeler og snarveier til å komme i lederposisjoner i kvinnedominerte yrker (Williams, 2013, s. 610). Videre i boken *Leadership* omtaler de begrepet *Leadership Labyrinth* som har samme hensikt som hinderløypen. Her møter kvinner på ulike barrierer på veien mot ledelse (Northouse, 2019, s. 404). Dersom disse barrierene fjernes vil organisasjoner og bedrifter dra nytte av dette i form av at de får tilgang til de beste ressursene, samt mangfoldet. Noe som har blitt knyttet opp mot suksess i ulike organisasjoner (Northouse, 2019, s. 404). Ikke minst at alle får tilgang til like muligheter.

Den første faktoren i labyrinthen fokuserer på human kapital i utdanning, opplæring og arbeidserfaring (Northouse, 2019, s. 424). Derimot finnes det ingen empiriske funn på at kvinner er mindre utdannet enn menn, er mer sannsynlig for å slutte i jobben eller velge «mamma-sporet» (Northouse, 2019, s. 424). Den neste faktoren i labyrinthen blir omtalt som kjønnsgapet. Denne fokuserer på forskjellen mellom menn og kvinner på ulike plan, eksempelvis at kvinner ikke er mindre effektiv i ledelse, mindre forpliktet til arbeidet eller motivert til å oppnå lederskap enn menn (Northouse, 2019, s. 424). Funn viser at kvinner i mindre grad promoterer seg selv, og er mindre villig til å forhandle (Northouse, 2019, s. 424). Den siste faktoren i labyrinthen som har vært sentral er fordommer (Northouse, 2019, s. 424). Disse fordommene er spesielt skadelig for kvinner i ledelse. Uenstemmigheten mellom den kvinnelige kjønnsrolle og lederrollen fører til fordommer mot kvinnelige ledere (Northouse, 2019, s. 424). Ofte blir de kvinnelige egenskapene vurdert og oppfattet mer negativt enn en manns (Northouse, 2019, s. 424).



**Figur 1:** *Lederskap Labyrinten* (Northouse, 2019, s. 405).

Telenor Norge og Deloitte Norge foretok i 2014 en undersøkelse i samarbeid med Administrativt Forskningsfond (AFF) (Fagerland & Rambøl, 2015, s. 86). Formålet med undersøkelsen var å finne ut hvordan kvinners og menns karriereløp foreløper, og «forsikre seg at de ikke har noen hindringer av ‘glasstak-typen’ i sine selskaper» (Fagerland & Rambøl, 2015, s. 87). Resultatet indikerte at kvinnelige ledere ble i like stor grad forfremmet som menn, men at flere kvinner takket nei til forfremmelse enn menn (Fagerland & Rambøl, 2015, s. 88). Utfallet av undersøkelsen viser at det finnes flere nyanser og forklaringer for hvorfor det er mindretall av kvinner i toppledelsen.

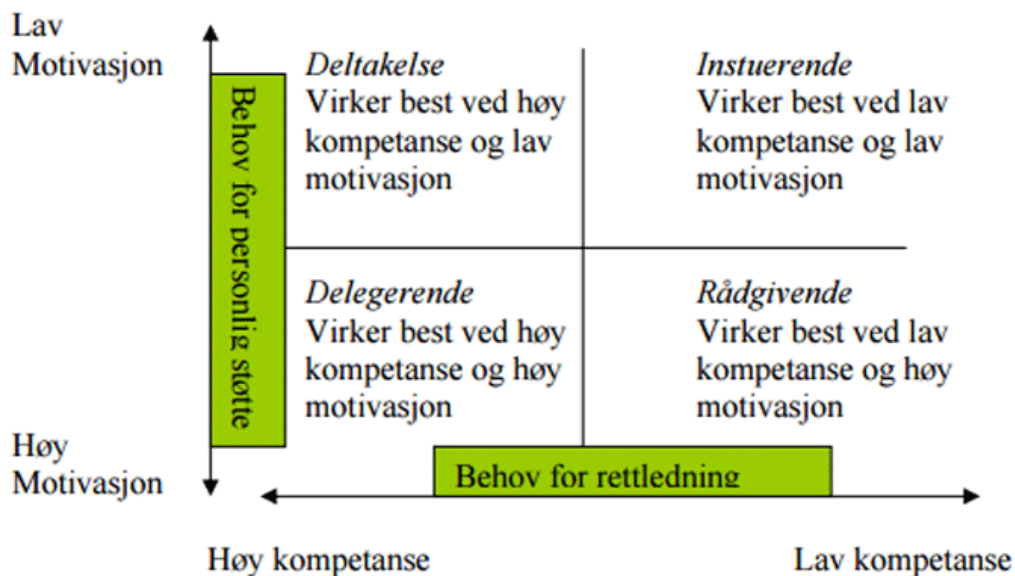
### 2.2.2 Androgyne ledere

Dagens samfunn er i stor grad preget av androgyne ledere, som inkluderer både maskuline og feminine egenskaper (Lunde, 2017, s. 4-5). Androgynitet kan defineres som «foreningen av det som tradisjonelt forstås som mannlige og kvinnelige egenskaper» (Hansen og Møller, 2001, s. 9). En mulig måte å dele kjønn inn i er biologiske og sosiale (Hansen og Møller, 2001, s. 8). «Det sosiale kjønn er formet av samfunnet, og varierer fra kultur til kultur og mellom ulike epoker i historien» (Hansen og Møller, 2001, s. 8). Det er få ledere som kan kategoriseres

eksplisitt som feminin eller maskulin (Lunde, 2017, s. 4). Tradisjonelt sett kan ledelse bli delt inn i to dimensjoner: oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse (Hansen & Møller, 2001, s. 220). Oppgaveorientert ledelse blir først assosiert med det mange omtaler som maskuline egenskaper, knyttet til blant annet produktfremstilling og markedsføring (Hansen og Møller, 2001, s. 220). Relasjonsorientert ledelse fokuserer derimot på forholdet mellom de ansatte og lederen, og forholdet til de ansatte seg imellom (Hansen og Møller, 2001, s. 221). Den gode leder burde ha kapasitet til å være både oppgaveorientert, samt relasjonsorientert - og den lederen er nærmest uten unntak androgyn (Hansen & Møller, 2001, s. 221).

Anne Grethe Solberg er lederutvikler og har tatt en doktorgrad om innovasjon, ledelse og kjønn. I 2017 ble hun intervjuet til artikkelen *Superledere er androgyne*, hvor hun sier at en androgyn leder er noen som kan være «ydmyk i vanskelige situasjoner, men de kan likevel være tydelige og vise en sterk personlighet» (Lunde, 2017, s. 3). Solberg legger ytterligere til at «Ren feminin ledelse er like dysfunksjonelt som ren maskulin ledelse». (Lunde, 2017, s. 3). Derfor er det viktig at man må kunne veksle mellom de feminine og maskuline sidene, og være bevisst på hvordan man leder i henhold til situasjonen man er i (Lunde, 2017, s. 4). Eagly et al. (2003) hevder at det kan være feil å forvente faste mønstre av kjønn; som at alle kvinnelige ledere skal vise empati, eller at alle mannlige ledere skal være rasjonelle (Solberg, 2017, s. 16).

Teorien om situasjonsbestemt ledelse omhandler at lederen tilpasser lederstil og egen atferd, til det som er hensiktsmessig for medarbeidernes prestasjoner (Martinsen, 2020, s. 186). Det finnes en rekke strategier for påvirkning i en situasjonsbestemt ledelse. Den gode leder evner å lese situasjonen og tilpasser ledelsen til medarbeidernes behov (Martinsen, 2020, s. 187-189). Situasjonsbestemt ledelse kombinerer styrende og støttende atferd, i ulike kombinasjoner (Martinsen, 2020, s. 187-189).



**Figur 2:** *Situasjonsbestemt ledelse (Martinsen, 2020, s.190)*

### 2.3 Millennials can do whatever they set their minds to

Millennials generasjonen preges av høye forventninger til seg selv, men også hva jobben kan tilby (Stein, 2013, s. 3). Boken *Engaged Leadership* omtaler (Marques & Dhiman, 2018, s. 214) Twenge og Campbell. Marques og Dhiman (2018, s. 214) påpeker at Millennials ofte er høyt utdannet, snakker teknologi flytende, aktivt søker utfordringer samt har et høyt energinivå. Dette er viktig for å finne balansen mellom arbeidsliv og livet hjemme. Joel Stein (2013, s. 1) avgrensner aldersgruppen Millennials til de som er født mellom 1980 og 2000. Videre belyser Stein (2013, s. 1) at Millennials er mer narsissistisk, materialistisk og teknologisk. Millennials er revolusjonerende, hvor de stadig blir mindre avhengig av andre. De har vokst opp med troen på at en kan klare alt man vil, samtidig som verden i dag ligger til rette for det (Stein, 2013, s. 2).

Millennials vokser opp med verdier som er mer komplekse i forhold til tidligere generasjoner. Dette fordi generasjonen i større grad er preget av høye forventninger til egen prestasjon i arbeidslivet (Stein, 2013, s. 2). Dette bidrar til å utvikle verdiene og holdningene samfunnet har også i jobbsammenheng (Chou, et al., 2021, side 1). Bærekraft i både menneskelige og materielle ressurser står stadig mer sentralt i takt med endringene i samfunnet (KPMG International, 2019, s. 10-11).

Jean M. Twenge har gjennomført mange ulike forskninger rundt generasjonsskifte og hva dette medfører. Studiene hennes fokuserer på forskjellene fra dagens generasjoner i forhold til tidligere generasjoner. Hun stiller kritiske spørsmål til betydelige generasjonsforskjeller og trekker paralleller til om dette er reelt eller bare oppfatninger basert på alder og erfaring. En av disse studiene kalles *Generational changes and their impact in the classroom* av Twenge (2009, s. 404). Den største forskjellen mellom tidligere generasjoner og Millennials er plikthetsfølelsen. Tidligere generasjoner utfører oppgaver uten å sette spørsmålstegn til hvorfor. Denne typen direkte ordre appellerer ikke til Millennials. De ønsker å kunne bidra med en personlig innvirkning i valgene, og søker etter forklaringer på hvorfor handlingen utføres (Twenge, 2009, s. 404). Dette kan styrke gjennomførelsen av oppgaven; dersom unge forstår meningen bak oppgaven, kan de utnytte dette ved å bidra med energi og lidenskap (Twenge, 2009, s. 404).

Studiene til Twenge har konsekvent funnet signifikante generasjonsforskjeller, spesielt med tanke på holdninger og egenskaper knyttet til individualisme (Twenge, 2013, s. 67). Millennials har høyere selvtillit, selvsikkerhet og høyere forventninger til fremtiden (Twenge, 2013, s. 67). Det psykologiske skifte de siste tiårene har dreid samfunnet i retning til å være mer individualistisk (Twenge, 2009, s. 399). Dette skaper fordeler for individuelle rettigheter for kvinner og minoritetsgrupper som blir mer anerkjent og akseptert (Twenge, 2009, s. 399). Det baner vei for forandringer samt at tidligere negative holdninger avtar (Twenge, 2009, s. 399). Daværende 25-åring Addie Abrams, sier at kjønnsparitet kommer til å skje i fremtiden ettersom Millennials lærer at «the attitudes of my generation are different. We've been [taught] by our parents and our school that girls can do whatever they set their minds to» (Petrillo, 2015, s. 2).

## **2.4 Organisasjonsstruktur- og kultur**

### **2.4.1 Grupper former identiteten vår**

Bandura har en teori kalt *self-efficacy-theory* som ser på effekten av å tro at man kan (Adriaenssen et al., 2017, s. 39). Troen på at man selv klarer å mestre en oppgave og innehar riktig kompetanse bedrer prestasjonen (Adriaenssen et al., 2017, s. 39).



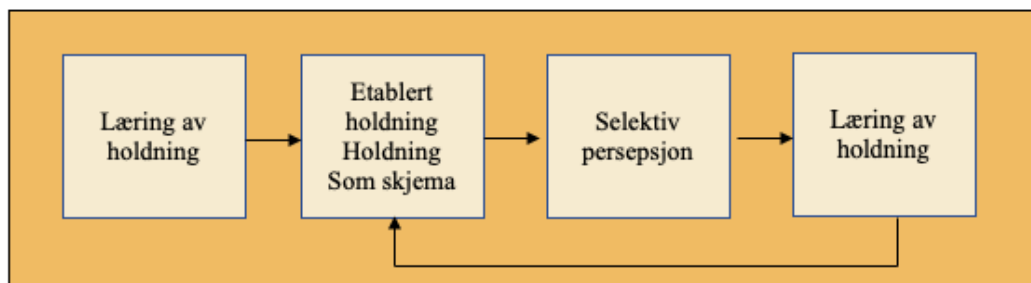
«Ifølge sosial identitetsteori opplever vi oss selv som den vi er, som et resultat av medlemskap i bestemte grupper» (Raaheim, 2019, s. 81). Sosial identitetsteori kan settes sammen av tre ulike komponenter: sosial kategorisering, sosial identifisering og sosial sammenligning (Raaheim, 2019, s. 83). Prosessen er delt inn i tre steg. Steg én vil være sosial kategorisering, som skjer automatisk. Mennesker deles inn i bestemte kjennetegn i ulike grupper, og en skiller gjerne mellom «oss» og «de» (Raaheim, 2019, s. 81). Steg to omhandler identifisering med ulike grupper på grunnlag av identiske idealene eller symboliserer medlemskapet, eksempelvis en ledergruppe (Raaheim, 2019, s. 82). Det siste steget sosial identifisering handler om at vi identifiserer oss med bestemte grupper, og at man kan identifisere egen gruppe som bedre enn andre (Raaheim, 2019, s. 82).

Familie er den første gruppen vi blir medlem av. Dette er en av de første basisene i sosialiseringprosessen (Raaheim, 2019, s. 109). Her læres grunnleggende verdier om hvor man kommer i fra, hvem man er og hvordan man skal oppføre seg (Raaheim, 2019, s. 109). Følgende grupper med stor innvirkning på oss er venner, skole og nabolag for videre utvikling (Raaheim, 2019, s. 109). Det sosiale livet er stadig i bevegelse, som betyr at holdninger og verdier i livet kontinuerlig endres (Raaheim, 2019, s. 109). Tilknytningen til en sosial gruppe kan påvirke individet i svært stor grad og vare livet ut (Raaheim, 2019, s. 109). Psykososiale forhold kan sees i sammenheng med dette og består av indre og ytre forhold som påvirker individet i samspill med andre mennesker (Svartdal, 2020). Opplevelsene til individene er i fokus, og dette vil ha en stor betydning for helsen og den mentale funksjon til hver enkelt person (Svartdal, 2020).

#### **2.4.2 Holdninger og forventninger påvirker hvordan vi ser verden**

Holdning kan defineres som «mer eller mindre stabile innstillinger vi har overfor andre mennesker, overfor sosiale situasjoner eller overfor ulike objekter» (Skogstad et al., s. 79). Holdninger påvirkes blant annet av tidligere erfaringer, hvor situasjoner er relativ sammenlignbare (Skogstad et al., 2017, s. 79). Holdningene våre blir påvirket av grupper vi deltar i (Raaheim, 2019, s. 171). Det varierer i hvor stor grad vi blir påvirket av de ulike gruppene avhengig av hvor betydningsfulle de er for oss (Raaheim, 2019, s. 171). Familie er den første

gruppen vi blir deltakende i. Holdninger, verdier og normer vi blir eksponert for danner mye av grunnlaget for senere utvikling (Raaheim, 2019, s. 171). I denne prosessen vil også individets selvoppfatning, eller selvtillit bli lagt til grunn (Raaheim, 2019, s. 172).



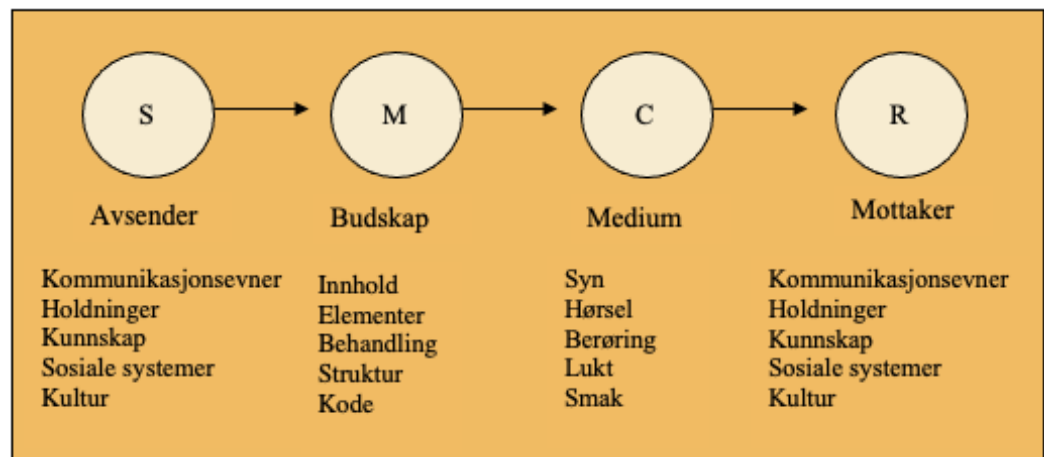
**Figur 3:** Holdningssirkelen: (Raaheim, 2019, s. 172).

Figuren ovenfor illustrerer holdningssirkelen. De etablerte holdningene vi har fungerer som kognitive skjemaer som styrer persepsjonsprosessen (Raaheim, 2019, s. 172). De kognitive skjemaene legger føringer for hvordan vi tolker bestemte hendelser og sammenligner de med tidligere erfaringer. De bestemmer hvordan vi oppfatter virkeligheten (Raaheim, 2019, s. 172). Derimot kan holdninger endres over tid når man tilegner seg ny kunnskap eller får nye erfaringer (Skogstad et. al., 2017, s. 80).

Forventninger er en kognitiv innstilling overfor noe eller noen, og etableres gjerne gjennom informasjon og/eller erfaringer (Svartdal, 2019, avsnitt 1). «En følelse av trygghet eller tvil knyttet til hvorvidt disse målene er oppnåelige» (Adriaenssen et al., 2017, s. 90).

### 2.4.3 Kommunikasjon som en forutsetning for godt lederskap

«Effektiv ledelseskommunikasjon er nøkkelen til en organisasjons suksess» (Arnulf & Brønn, 2019, s. 58). Berlos kommunikasjonsmodell SMCR, omhandler at effektiv kommunikasjon er den avhengige variabelen. Hvor avsender, budskap, medium og mottaker påvirker hvordan budskapet blir formet, sendt og tolket (Arnulf & Brønn, 2019, s. 58).



**Figur 4:** SMCR-modellen for kommunikasjon (Arnulf & Brønn, 2019, s. 59).

#### 2.4.4 Ulike ledertyper skaper ulike organisasjonskulturer

Bang (2020, s. 89) hevder at «ulike ledertyper skaper ulike organisasjonskulturer». Kets de Vries og Miller (1984, 1986) belyser hvordan ledere har innvirkning på organisasjonens kultur, nærmere bestemt hvordan personlighetstrekkene til lederen påvirker organisasjonens kultur (Bang, 2020, s. 89). Det er i hovedsak fokus på hvordan topplederes personlighet kan påvirke blant annet kulturen til organisasjonen. «Toppledere er i stand til å skape felles delte fantasier som trenger ned gjennom hele organisasjonen og påvirker dens kultur og måte å tilpasse seg omgivelsene på» (Bang 2020, s. 89).

#### 2.4.5 Mangfold i arbeidslivet

Begrepet mangfold er komplekst og handler i hovedtrekk om ulike kategorier som kan ha negative eller positive konsekvenser for spesielle grupper (Skogstad et al., 2017, s. 469). Mangfold omhandler kategorier som kjønn, alder, etnisitet og funksjonsevne (Skogstad et al., 2017, s. 469). Ansattes synspunkt på mangfold er avgjørende for prestasjoner i organisasjoner, og er sentralt i dagens samfunn (Skogstad et al., 2017, s. 478). Dette henger sammen med endringer i samfunnsforhold, som eksempelvis å få flere kvinner i ledelsen. Mangfold har i stor grad utgangspunkt i sosial identitetsteori (Skogstad et al., 2017, s. 477).

## 2.5 Vi tenderer til å imitere atferd til mennesker vi beundrer

### 2.5.1 Rollemodell

I en organisasjon vil det finnes rollemodeller på alle de ulike nivåene i rangstigen. «Det kan være formelle som uformelle statuspersoner, eller det kan være kollegaer som gjør bestemte handlinger, har en personlig stil, kompetanse eller spesielle egenskaper som vi ønsker å assosiere oss med» (Skogstad et al., 2017, s. 422). Michelle Obama sitert i *SHEconomy*: «When you walk through the door of opportunity you do not slam it behind you. You reach back and help others succeed.» (Fagerland & Rambøl, 2015, s. 141). Desto lengre opp på rangstigen lederen befinner seg, vil de i høyere grad bli sett på som rollemodeller (Skogstad et al., 2017, s. 422).

### 2.5.2 Rollemodellprinsippet

«Rollemodellprinsippet baserer seg på identifikasjonsteori, som sier at vi har en tendens til å imitere atferden, holdningene, målene og normene til mennesker vi beundrer eller identifiserer oss med» (Skogstad et al., 2017, s. 422). Ledere av organisasjoner tilegnes ofte tittelen som rollemodell delvis fra tittelen, ekspertisen de innehar eller den viktige informasjonen de besitter. Rollemodellprinsippet belyser at lederen skal kunne vurdere egen atferd og være bevisst på handlingene sine (Skogstad et al., s. 422). Mennesker har en tendens til å strebe etter rollemodeller når en ønsker å tilegne seg nye ferdigheter, oppgaver og normer. Dette blir omtalt som sosial læringsteori (Skogstad et al., 2017, s. 422). I boken *Sosialpsykologi* (Raaheim, 2019, s. 253) blir Albert Bandura (1977) sin tolkning om sosial kopiering trukket frem: «Of the numerous predictive cues that influence behavior at any given moment, none is more common or effective than the actions of other». Sosial kopiering er sentralt i henhold til sosial læringsteori og rollemodeller, på grunnlag av at man lærer og kopierer atferden til rollemodeller (Raaheim, 2019, s. 253). Dette betegner Axelrod (2006) som *labelling* (Arnulf, 2020b, s. 137), og blir gjerne omtalt som en effektiv form for ledelse.

## 3.0 Metode

I dette kapitlet vil vitenskapsteoretiske perspektiv og anvendt metode bli presentert. Vi vil underbygge valg vi har foretatt for å innhente nyttig empiri for å belyse problemstillingen. I tillegg vil viktige aspekt ved kvalitetssikring poengteres. Forskningsprosessen har gått gjennom fire faser: forberedelse, empiriinnsamling, analyse av empiri og rapportering (Johannessen et al., 2020, s. 23).

### 3.1 Bakgrunn for valg av empiri

Det er problemstillingen som legger føringer for metoden man velger å benytte (Johannessen et al., 2020, s. 34). «Metode er fremgangsmåter som skal gi svar på spørsmål og sikre kvaliteten i den kunnskapen vi får. Slik binder metoden sammen problemstillingen og analysen» (Østbye et al., 2013, s. 14). Betydningen av ordet metode kan relateres til «.. å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannessen et al., 2020, s. 29). I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom to ulike metoder: kvalitativ og kvantitativ fremgangsmåte. Kort fortalt innebærer kvantitativ metode «... data som kan tallfestes eller telles. Ofte er det snakk om å analysere et begrenset antall egenskaper for et stort antall enheter» (Østbye et al., 2013 s. 21). I kvantitativ metode samles informasjon inn om et fenomen med et stort antall respondenter, eksempelvis benyttes spørreskjema. Fordelen med kvantitativ metode er et bredere perspektiv på fenomenet, derimot får en ikke et detaljert bilde med forklaring på hvorfor det er slik. Den andre metoden omtales som kvalitativ metode. Kvalitativ metode er en forskningsprosess hvor man anskaffer «mer detaljert og utfyllende informasjon om det fenomenet som studeres» (Johannessen et al., 2020, s. 23).

I lys av problemstillingen har vi valgt å bruke kvalitativ metode med semistrukturert intervju for å tilegne oss empiri til oppgaven. Dermed intervjuet vi et bestemt utvalg for å få en forståelse rundt tankegangen og handlemåten til informantene (Johannessen et al., 2020, s. 23).

En kvalitativ tilnærming fokuserer på få informanter, hvor vi tilegnet en dypere forståelse av informantenes meninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). I kvalitativ metode forsøker en å «finne ut av hvordan noe gjøres eller sies, oppleves, fremstår eller utvikles. Man er eksempelvis opptatt av å beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfaring kvaliteter» (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 11). Formålet vårt er å forstå og fortolke måten generasjon Millennials opplever lederrollen.

## **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet påvirker hvordan man i lys av problemstillingen skal utføre prosjektet (Johannessen et al., 2017, s. 69). Fenomenologisk forskningsdesign var best egnet til vårt prosjekt. Vi ønsket å skape en forståelse av informantenes perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannessen et al., s. 78). Johannessen et al. (2020, s. 169) hevder at fenomenologisk filosofi er læren om tingene eller begivenhetene slik de «viser seg» eller «fremstår» for oss, gjennom sansene våre. Man ønsker å «studere verden slik folk oppfatter den» (Johannessen et al., 2017, s. 78). Vi er opptatt av å forstå fenomenet gjennom informantenes individuelle interesse, bakgrunn og forståelse (Johannessen et al., 2017, s. 78).

### **3.2.1 Forskningsintervju**

For å belyse studiens problemstilling har vi valgt semistrukturert intervju for å få frem nyanser i forventninger til lederrollen blant dagens unge kvinner. Forskningsintervjuet bringer dagligdagse meningsutvekslinger mellom mennesker inn på et dypere plan. Hensikten er å presentere kunnskap som er nøye gjennomgått (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). «Et semistrukturert livsverdenintervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Semistrukturert intervju er basert på en intervjuguide som er delt inn i bestemte temaer hvor vi tok utgangspunkt i de tematiske spørsmålene, som igjen inneholder ulike spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Intervjuet ble i etterkant transkribert, der tekst og lydopptak la grunnlaget for funn og analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Semistrukturert intervju egnet seg best for vår oppgave, fordi vi ønsket å forstå hvordan informantene tilnærmet seg fenomenet om kvinner i ledelse, basert på egne oppfatninger. Vi benyttet denne tilnærmingen for at intervjuet skulle oppleves som en vanlig samtale, med et profesjonelt formål.

«Det er semistrukturert - det er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46).

### 3.2.2 Gjennomførelse av intervju

Pilotstudie ble gjennomført ettersom vi hadde behov for intervjuerfaring. Her fikk vi teste målgruppen, intervjuguiden og settingen omkring intervjuet (Gentikow, 2005, s. 81). Målet med pilotstudien var å erfare hvordan informanten tolket spørsmålene våre, samt potensiell varighet på intervjuet. Etter pilotintervjuet kunne vi endre ordlyden i noen spørsmål for å optimalisere intervjuguiden.

Under intervjuet ønsket vi at informantene skulle ha trygge rammer for å opprette en god kommunikasjon (Johannessen et al., 2020, s. 115). For å skape rammene valgte vi å starte med å fortelle om oss selv og prosjektet. Videre fikk de introdusere seg og sin situasjon. Første del handlet om bevisstheten og informantenes forventninger omkring ledelse. Videre snakket vi om rollemodeller og hvilke påvirkninger de ulike rollemodellene har hatt i deres liv – bevisst og ubevisst. Det siste temaet omhandlet deres holdning og forventninger til ledere og ledelse i fremtiden. Intervjuene varte mellom 60 til 90 minutter. Informantene beskrev sine synspunkter og fortalte historier fra selvopplevde erfaringer. Intervjuene ble tatt opp på lydopptak og transkribert i etterkant. Da transkriberingen var ferdigstilt startet vi kodingsprosessen (Johannessen et al., 2020, s. 177). Denne prosessen er et ledd i fortolkningsprosessen, og kan også kalles *meningsfortetting* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 232). Informantenes uttalelser blir forkortet, og «den umiddelbare mening i det som er sagt, gjengis med få ord» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232). Kodingen blir satt inn i en tabell, og har gjort prosessen med å innhente den viktigste informasjonen enklere. Formålet med kodingen har vært at den skal bidra til å konsentrere meningsinnholdet i intervjuene (Johannessen et al., 2020, s. 178).

Grunnet koronapandemien har det oppstått utfordringer. Blant annet foregikk pilotstudien og intervjuet med informant 3 via Zoom. Utfallet av å ha intervju på Zoom var at opptaket bærte preg av støy, i form av dårlig lyd - dette påvirket ikke kvaliteten av transkribering, men gjorde kodingsprosessen mer omfattende. Veiledningen og deler av bachelorskrivingen har også foregått over Zoom.

### **3.3 Utvalgsstrategi**

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å innhente mest mulig informasjon om fenomenet. Det er dermed sentralt å være strategisk i utvelgelsen av informanter (Johannessen et al., 2020, s. 58).

#### **3.3.1 Utvalgsstørrelse**

Problemstillingen og formålet med studien legger føringer for utvalgsstørrelsen (Johannessen et al., 2020, s. 74). Vi valgte å bruke tre informanter for å få tilstrekkelig informasjon om fenomenet, men samtidig ikke for mange til at forskningen skulle bli omfattende. Intervju til en bacheloroppgave innebærer begrensninger å ta hensyn til ved utvalgsstørrelsen; blant annet tiden vi har til rådighet og behov for informasjonen. I lys av problemstillingen ønsket vi å hente ut personlig erfaringer til hvordan informantene forholdt seg til lederrollen (Johannessen et al., 2020, s. 76). På bakgrunn av dette valgte vi å gjennomføre intervjuene individuelt for å få så personlige og ærlige svar som mulig.

#### **3.3.2 Kriteriebasert utvelgelse**

Utvalget av informanter ble gjort på bakgrunn av strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2020, s. 58). Strategien vi har benyttet oss av er kriteriebasert utvelgelse (Johannessen, et al., 2020, s. 64). Informantene måtte oppfylle visse kriterier for å være aktuelle. Kriteriene vi satte var at de måtte være i aldersgruppen 20-25, studenter på BI, kvinner og ønske å være en leder. «Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessige» (Johannessen et al., 2020, s. 59). I en større forskningsoppgave kunne det ha vært aktuelt med et mer representativt utvalg for å avdekke ulikheter i gruppene.

#### **3.3.3 Rekruttering**

Rekruttering er en systematisk prosess som deles inn i tre trinn: første trinn er å ta kontakt med informant og avtale tid for intervju, følgelig vil det sendes et informasjonsbrev om tid og sted og til slutt skal det sendes ut en påminnelse før gjennomføring av intervjuet (Johannessen et al., 2020, s. 73). For å rekruttere informantene har vi benyttet sosiale medier og personlig rekruttering (Johannessen et al., 2017 s. 123). Informant 2 utmerket seg på Instagram blant skolerelaterte kontoer vi fulgte. Informant 1 og 3 rekrutterte vi gjennom personlig



rekruttering. Resultatet var tre informanter av en type karakter som har skilt seg ut, og stått frem som tydelige ledere blant annet i skolemiljøet etter vårt skjønn.

Fordeler med å velge denne rekrutteringsformen er å vite at informantene hadde et ønske om å bli leder, ettersom det var et av kriteriene for å være aktuell som informant. Ved å benytte personlig rekruttering sikret vi at informantene var lett tilgjengelig, eksempelvis dersom det skulle oppstå spørsmål i etterkant av intervjuet. En ulempe kan være at det er svært tidkrevende å rekruttere informanter, spesielt med tanke på at det er flere kriterier som må være oppfylt for at de skal være aktuelle.

### **3.4 Evaluering av undersøkelsen**

For å evaluere kvaliteten av funnene til forskningsprosjektet er det ulike krav som må være oppfylt for at oppgaven skal være av kvalitet. Følgende vil vi derfor ta for oss å diskutere empiriens pålitelighet, eller reliabilitet som det kalles i forskningsspråket (Johannessen et al., 2020, s. 27). Videre vurderer vi i hvilken grad empirien vi har funnet er valid (Johannessen et al., 2020, s. 43).

Objektiviteten av studien skal ta hensyn til at forskningsprosjektet ikke er preget av subjektive oppfatninger (Johannessen et al., 2020, s. 252). Avslutningsvis presenteres de etiske betraktningene vi har tatt hensyn til i forskningsprosjektet.

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet kan kobles opp mot hvilke empiri som skal bli benyttet, hvordan innhenting skal foregå og hvordan innhentet empiri skal bearbeides (Johannessen et al., 2020, s. 250). Vi besluttet å legge ved intervjuguide og samtykkeerklæring som vedlegg, samt vise til godkjenning fra *Norsk senter for forskningsdata*. Dette har vi gjort for å styrke vår pålitelighet av studien, ved å gi leseren et innblikk i forskningsprosessen vår.

Det vil i større grad være komplisert å teste reliabiliteten i den kvalitative metoden, kontra den kvantitative metoden (Johannessen et al., 2020, s. 250). Innen den kvalitative metoden vil det være selve samtalen som styrer innsamlingen av empirien, og ikke strukturerte teknikker for innhenting (Johannessen et al., 2020, s. 250). Informantene har trolig tolket spørsmål og påstander forskjellig under intervjuene. Videre er vi forskningsmessig bevisst på

at egen forforståelse preger vår tolkning av studien (Malterud, 2018, s. 44). Som forskere vil alltid erfaringer og holdninger til en viss grad påvirke tolkning, spesielt i kvalitative oppgaver (Malterud, 2018, s. 41). Reliabiliteten vil være vanskelig å måle på grunnlag av at resultatene ikke er statistisk empirimateriell, og vil være noe varierende. Derfor er det viktig at reliabiliteten styrkes ved at forsker «legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering» (Johannessen et al., 2020, s. 250).

### **3.4.2 Validitet**

Validitet i kvalitative forskningsmetode er problematisk da dataen ikke kan kvantifiseres (Johannessen et al., 2020, s. 250). Dermed vil det i kvalitative oppgaver dreie seg om forskerens fremgangsmåte og om funnene blir riktig reflektert i henhold til formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2020, s. 250). «Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men bør være et kvalitetskrav som forskere må anstrenge seg for å oppfylle» (Johannessen et al., 2020, s. 44).

Intern validitet vurderer om en metode undersøker det som er hensikten at den skal undersøke, «i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler fenomener eller variabler som interesserer oss» (Johannessen et al., 2020, s. 250).

Vedvarende observasjon omhandler å kjenne til konteksten av et fenomen, for å kunne skille ut relevant informasjon samt bygge tillit (Johannessen et al., 2020, s. 251). Vi har over lengre tid studert fenomenet kvinner i ledelse, for å kunne ha tilstrekkelig kunnskap til å skille ut viktig informasjon og fremstå troverdige.

Ekstern validitet omhandler funn fra et forskningsprosjekt som kan overføres til liknende studier (Johannessen et al., 2020, s. 251). Både kvinner i ledelse, likestilling, kjønnskvolter og andre begreper vi har presentert i oppgaven er sentrale i dagens samfunn. Det er stadig debatter rundt temaet, og vi kan dermed stadfeste at vårt forskningsprosjekt vil være overførbart for liknende studier.

### **3.4.3 Objektivitet**

I et forskningsprosjekt er det forventet at forskeren skal presentere nye særegne perspektiv basert på studiet som gjennomføres. Det er avgjørende at funnene som blir presentert er preget av objektivitet, og ikke bærer preg av subjektive

oppfatninger og holdninger (Johannessen et al., 2020, s. 252). Objektivitet og bekreftbarhet brukes ofte synonymt i et forskningsperspektiv, og kan ses i sammenheng med at resultatet kan bekreftes i tilsvarende undersøkelser av andre forskere (Johannessen et al., 2020, s. 252). Dessuten må forskeren evne å være selvkritisk samt presentere ulike skjevheter, avvik eller diverse fordommer som kan affisere fortolkningen på prosjektet fra forskeren sin side (Johannessen et al., 2020, s. 253). Ettersom vi hadde god kjennskap til to av informantene har det vært viktig for oss å passe på subjektive meninger om informantene, samt å fremtre så objektiv som mulig i kodingsprosessen uten å legge føringer i fortolkningen av intervjuet. Kodingsprosessen ble gjennomført ved at vi først transkriberte lydopptak, for så å lage utdrag fra intervjuet, som vi igjen kodet hovedbudskapet i. For å gi en oversikt over hvordan vi har kodet funnene våre har vi lagt med et eksempel på en tabell vi benyttet oss av (se vedlegg 3). For å forankre bekreftbarhet har vi kontinuerlig gjennom forskningsprosjektet beskrevet alle beslutninger, slik at leseren selv kan vurdere disse (Johannessen et al., 2020, s. 253).

### **3.5 Etiske betraktninger**

Johannessen et al. (2020, s. 45-46) presenterer ulike etiske hensyn en forsker må ta under et forskningsprosjekt. De basale verdiene omfatter blant annet at informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi (Johannessen et al., 2020, s. 45-46). Det innebærer at informantene under hvilket som helst tidspunkt fikk muligheten til å trekke sin deltakelse, uten videre forklaring (Johannessen et al., 2020, s. 45-46). Vår plikt som forskere er å respektere informantens privatliv. Dette impliserer at forskeren er pliktig til å informere om taushetsplikten, og at informantene deler bare det de selv ønsker å dele, samt at plikten til å holdes anonym opprettholdes (Johannessen et al., 2020, s. 46). Loven om behandling av personopplysninger av 20. juli 2018 er personvern omtalt som «en persons rett til et privatliv og retten til å bestemme over egne personopplysninger» (Johannessen et al., 2020, s. 47). Det er en rekke formelle krav som må være oppfylt for å kunne innhente slike opplysninger. Vi må ha en lovlig grunn, ha tillatelse, ta hensyn til de registrerte og sørge for en sikker behandling av informasjon og opplysninger (Johannessen et al., 2020, s. 47).

Personopplysninger kan deles inn i to deler, direkte og indirekte personidentifiserbare opplysninger. I lys av eget forskningsprosjekt kan informantene identifiseres gjennom indirekte personidentifiserbare opplysninger i form av kjønn, alder og yrke (Johannessen et al., 2020, s. 47). Dermed har studien vært gjennom vurdering hos NSD, blitt godkjent og har referansenummer 345283. Videre måtte vi innhente et samtykkeskjema fra informantene. I samtykkeskjema skal det fremgå at informanten samtykker, hvilke behandlinger samtykke omfatter og hvem som er behandlingsansvarlig for undersøkelsen (se vedlegg 2) (Johannessen et al., 2020, s. 49).

## 4.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil innsamlet empiri som følge av tolkning av kodingsprosessen, bli analysert i lys av teoretisk rammeverk og tidligere forskning. For å holde identiteten til informantene anonyme kalles de *informant 1*, *informant 2* og *informant 3*. Vi har valgt å dele kapittelet i syv emner. Den første delen har vi fokusert på å skape et inntrykk av hvem personen er, og ulike veier til ledelse. Den følgende delen handler om rollemodeller; vi ønsket å få et innblikk av hvem som har satt spor i livene til informantene, eventuelt om de har hatt påvirkning i ulike beslutninger. De siste delene omhandler ledelse og lederrollen, der vi ønsket å få informantenes syn på kjønnskvoltering.

### 4.1 Ulike veier til ledelse

Informant 1 har fra ung alder vokst opp med moren som eneste tilstedeværende forelder. De to andre informantene har i kontrast vokst opp med bror, mor og far. Debatten om kvinner i ledelse har samtlige informanter meninger om. Eksempelvis mener de at et av problemene i dagens samfunn er at kvinner ikke blir like respektert som menn, noe informantene synes er feil. Informantene hevder at debatten er kompleks, og tror det grunnleggende problemet ligger generelt i en norm i samfunnet, basert på et gammelt tankemønster. Dette kan sammenlignes med Twenges studie *Teaching Generation me* (se s. 14) som omhandler generasjonsforskjeller. Dette kan knyttes opp mot synet på kvinner i ledelse i dag er i endring. I følge Twenge står Millennials individuelle rettigheter for kvinner og minoritetsgrupper er i fokus, som fører til at tidligere negative holdninger gradvis avtar (se s. 14).

Høyere utdanning har aldri vært et spørsmål for informantene. Spørsmålet har heller vært *hva* de skal studere. SSB (se s. 9) viser til at stadig flere kvinner tar høyere utdanning. Dette funnet er typisk for Millennialsgenerasjonen, hvor de oftere tar høyere utdanning enn tidligere. Twenge og Campbell (se s. 13) underbygger utsagnet om at Millennials ofte tar høyere utdanning, som er viktig for å finne balansen mellom arbeidsliv og livet hjemme. Veien til en utdanning på BI har vært forskjellig for de ulike informantene. Informant 1 og 3 var målbevisste på en utdanning hvor de hadde mulighet til å bli ledere. For informant 2 derimot var veien litt mer tilfeldig. Ønsket om å oppleve kultur og dyrke kreativiteten resulterte i studie på BI. Informant 1 har troen på at lik grad av kompetanse vil gi like muligheter i fremtidens arbeidsmarked. Det kan kobles opp mot det Twenge sier om Millennials, de har høy grad av selvsikkerhet og høye forventninger til fremtiden (se s. 14).

Informant 1 forteller om sitt første møte med ledelse som var en relasjonsorientert ledelsesstil (se s. 12). Dette har inspirert henne på veien videre til å bli en leder. Ønsket om å være leder har ikke kommet naturlig for informant 2. Derimot har hun alltid likt å utfordre seg selv ved å oppsøke ukomfortable situasjoner. Dette stemmer overens med hvordan tidligere forskning har sett på Millennialsgenerasjonen (se s. 13). Millennials ønsker å utfordre seg selv og se nytteverdien i oppgavene som utføres (se s. 14). Det som har vært avgjørende for erfaringer med lederroller er det ekstra pushet og bekræftelsen fra andre. Hos informant 3 derimot har alltid interessen vært til stede når det gjelder å ta ansvar og å delegerer arbeid, som startet tidlig i barneskolealder, som elevrådsrepresentant. Som nevnt i teorien om sosialiseringprosessen er blant annet skolemiljøet med på å forme videre utvikling (se s. 15). Dette kan videre sees i sammenheng med et psykososialt blikk (se s. 15) hvor man gjennom opplevelser tar med seg erfaringer som former individet.

## **4.2 Å tørre å satse og stå opp for egne meninger**

De fremtredende egenskapene som informant 1 trekker frem om rollemodeller er en imøtekommende og trygg person. Informant 2 løfter frem at det er en som tør å satse og stå opp for egne meninger. En rollemodell er en som er ekstrovert og som tar ansvar ifølge informant 3. Videre understreker hun at konsekvenstenkning og

selvinnssikt ser hun på som nyttige egenskaper for en rollemodell. Informantene beskriver rollemodellene med egenskaper som er viktige for dem, slik definisjonen til Skogstad et al. (se s. 18) beskriver det.

Rollemodellen til informant 1 er moren, som har hatt alle sentrale roller i livet hennes. Moren har lært informant 1 at man kan få til det man vil. Dette kan sees i lys av Steins forskning (se s. 13) på at Millennials blir opplært til å ha troen på at de kan mestre det de ønsker, samtidig som verden ligger til rette for det. Ytterligere presiserer Addie Abrams (se s. 14) at foreldre og skolegangen har lært jenter at de kan gjøre hva enn de bestemmer seg for. Rollemodellen til informant 2 er også en person i nær familie. For informant 2 er også rollemodellen en person i nær familie. Dette fordi rollemodellen tar valg som er riktig for henne, uavhengig av andres meninger. Det at familiemedlemmer er rollemodeller og er av betydning for informantene kan ses i lys av sosialiseringprosessen (se s. 15) som Raaheim presenterer. Gjennom familie danner man de grunnleggende verdiene i livet. Informant 3 sin rollemodell er Michelle Obama, fordi informanten alltid har beundret hennes innsats og at hun har brukt stemmen sin til å gjøre en forskjell.

Rollefordelingen har vært jevnt fordelt i alle informantene sine hjem, som de hevder har vært med og påvirke deres syn. Som nevnt i sosialiseringprosessen er familien den første gruppen vi tar del i (se s. 16). Dette legger føringer for hvilke holdninger og verdier vi tilegner oss. Informant 2 forteller at under oppveksten var moren mye hjemme av eget valg, og satte karrieren på vent til søskenflokkene ble eldre. Dette mener informant 2 selv at hun ikke vil gjøre dersom hun selv får barn. Utsagnet stemmer overens med Twenges forskning (se s. 14) som legger vekt på at generasjonen Millennials er mer individualistisk, og setter egne behov og følelser i første rekke. Informant 3 sammenligner rollefordelingen hjemme med arbeidslivet. Hun mener at alle som innehar den riktige kompetansen skal ha like stor sjanse for å bli leder, uavhengig av kjønn. Dette kan kobles opp mot Bergstrøms forskningsstudie (se s. 9) som viser til at det ikke finnes noen betydelige forskjeller mellom kvinnelig og mannlig ledelse.

Alle informantene har i dag kvinnelige toppledere som rollemodeller, ettersom de gjør en god figur innen ledelse. De trekker særlig frem Kristin Skogen Lund, Anita Krohn Traaseth og Kjerstin Braathen.

Rollemodellprinsippet (se s.18) som baseres på identifikasjonsteorien sier at vi har en tendens til å imitere mennesker vi beundrer eller identifiserer oss med. Dette ser vi i sammenheng med at informant 1 forteller at rollemodeller trenger ikke nødvendigvis å være kjendiser, men også folk som påvirker hverdagen.

*Informant 1: Når man ser for seg en rollemodell, er det lett å sette seg ut store kjendiser som Oprah Winfrey. Men de du faktisk møter hver dag som du har mye med å gjøre har større innvirkning på deg som person. Rollemodeller i nære relasjoner påvirker deg i større grad av små valg hele tiden, enn rollemodeller som er kjendiser.*

På den annen side sier informant 2 og 3 at de ikke blir direkte påvirket av sine rollemodeller. Rollemodellene er heller inspirasjonskilder i livet, som de kan gå til for gode råd og søke støtte fra. Det er viktig for informant 2 at hun kan stå for egne valg, og at nære rollemodeller skal akseptere valgene. Dette underbygger teorien om Millennials av Twenge (se s. 14), at generasjonen er mer individualistisk. Informant 2 har blitt inspirert av Kristin Skogen Lund til å gå imot strømmen.

*Informant 2: Det er veldig viktig å ta de valgene som gjør en selv lykkelig, og ikke tenke på å tilfredsstille alle andre. Dette har ført til at jeg som person føler meg mye mer sikker og trygg på hvem jeg er.*

### **4.3 Å være leder er å være stabil som fjell**

Ledere med stor betydning for informantene har tydelige fellestrekk. Samtlige informanter poengterer at relasjonsorientert ledelse, der lederen tar vare på sine ansatte er viktig. I lys av relasjonsorientert ledelse (se s. 12) er et viktig moment forholdet mellom de ansatte og lederen, og forholdet til de ansatte seg imellom. Informant 2 trekker frem at hun har hatt to ledere som hadde ulike tilnærminger til ledelse, men poengterer at begge var like gode: «*Det finnes ingen fasit på hvilke egenskaper man trenger for å være en god leder*». Våre funn understreker teorien til Solberg (se s. 9), om at det ikke er en tydelig definisjon på hvilke egenskaper som kategoriserer en god leder og lederstil. Derimot mener Hansen og Møller (se s. 13) at en god leder evner å mestre å både være oppgaveorientert, samt relasjonsorientert. Og dette vil være en androgyn leder.

Fellestrekkene informantene er enige i som kategoriserer en leder, er en som tilpasser ledelsen etter ansattes behov. Dette omtales i teorien for situasjonsbestemt ledelse (se s. 13). En situasjonsbestemt ledelse ifølge Lunde (se s. 13) må veksles mellom feminine og maskuline egenskaper. En leder burde ikke sitte på toppen å bestemme, men være i stand til å delegere arbeid, og få folk til å se potensialet i eksterne og interne ressurser, hevder informant 2. Hun beskriver en leder på følgende måte: «Jeg får opp et visuelt bilde av et stabilt fjell, av en leder som står i avgjørelsene som blir tatt, og ikke rikker på seg». Ytterligere mener informant 1 at en god leder er tydelig, og gir konstruktiv tilbakemelding. Dette understreker det situasjonsbestemte (se s. 13) faktisk dreier seg om; å kombinere en styrende og støttende atferd. Inntrykket til informant 3 av ledelse er at man leder noen i en retning. Videre løfter hun frem at det er avgjørende at en leder er tydelig, åpen og ærlig. Dette kan kobles opp mot Bjørvik og Haukedal (s. 8) sin definisjon sitert i *Ledelse på godt og vondt*, som er å være noen som inspirerer og viser retning. Dette for å bidra til å redusere usikkerhet.

Inntrykket av en tradisjonell leder samsvarer blant samtlige informanter. Den første assosiasjonen med tradisjonelle ledere er en hvit, dresskledd mann i 50-årene, med et tydelig skille mellom leder og ansatte. Samtidig mener de at fenomenet tradisjonelle leder er i ferd med å forsvinne, grunnet det store generasjonsskifte i arbeidsmarkedet. Dette viser også Twenges forskning (se s. 14) til. Denne type lederstil vil ikke tilfredsstillende behovene til dagens arbeidstakere, hevder informantene. Chou et al. (se s. 14) viser til at verdiene og holdningene Millennialsgenerasjonen bringer med seg utvikler samfunnsverdiene. Informant 1 har et inntrykk av at problemet for tradisjonelle ledere i møte med nye generasjoner i arbeidslivet, kan være å akseptere de ulike arbeidsmetodikkene. Informant 2 har inntrykk av at tradisjonelle ledere kan være vanskelig å forholde seg til, da de ofte i mindre grad er åpne for nye erfaringer og har vanskeligheter med å omstille seg i organisasjoner. Hun uttrykker at hun blir ukomfortabel rundt distanserte mennesker, og selv liker å knytte relasjoner til folk. Informant 3 opplever tradisjonelle ledere som resultatorienterte og bryr seg mest om resultatet og ikke selve veien til. Millennialsgenerasjonen er opptatt av å ha en arbeidsplass med betydning (se s. 14), som de kan bidra til med en personlig innvirkning.



#### 4.4 Å endre holdninger til ledelse

Gjeldende for alle informantene er at minst en av lederne uavhengig av kjønn, har de hatt god dialog med. Lederen har hatt en åpen dør hvor terskelen for å gå innom kontoret var lav, uansett årsak. Informant 3 poengterer at det som har vært bra med ledelsen er at kommunikasjonen har vært god, i form av at de ansatte vet hva som forventes. På den andre siden har hun også hatt dårlig erfaring med lederskap. Dette skyldes dårlig kommunikasjon fordi informasjon ikke når ut til de ansatte, og derav kan man bli usikker både på seg selv og jobben man gjør, hevder informanten. Her kan vi trekke Berlos kommunikasjonsmodell SMCR-modell inn (se s. 17). Berlos la vekt på at effektiv ledelse må ses i sammenheng med avsender, budskap, medium og mottaker. Videre ser vi fra Marques og Dhiman (se s. 6) at Millennialsgenerasjonen er mer opptatt av å opprettholde en god kommunikasjon og relasjon til hverandre.

Inntrykket informant 1 har fra venner er at flere kvinner ønsker seg inn i en lederrolle. Vi kan se en sammenheng fra SSB (se s. 9) med at flere kvinner søker høyere utdanning, også i større grad enn menn. Samtidig forventer de at kvinner på lik linje med menn kan kombinere både jobb og familie, uten å støte på holdninger og fordommer. Alice Wu sin artikkel (se s. 9-10) ser på om det finnes stereotypiske holdninger mot kvinner i ulike forum på nett, noe som forsterker fordommer mot kvinner i arbeidslivet. Videre hevder hun at dagens samfunn stadig er mer åpen for kvinner i ledelse, men det avhenger veldig av hvilken bransje det er snakk om. Informanten poengterer at hun jobber i et mannsdominert yrke hvor hun hevder det vil være en fordel å markedsføre seg selv for å få oppdrag. Dette kan ifølge Hansen og Møller betegnes som en oppgaveorientert lederstil (se s. 13), det kan knyttes til maskuline egenskaper som eksempelvis markedsføring.

Samtlige informanter mener at det som potensielt kan drepe gleden for nyutdannede med et ønske om å bli toppleder, er at man ikke føler seg respektert i arbeidslivet. Fra undersøkelsen gjennomført av Virtuali og workplacetrend.com (se s. 6) vises at Millennialsgenerasjonen går ut i arbeidslivet uten å ta hensyn til hierarkiet på arbeidsplassen. Selvtilliten er en viktig forutsetning for å potensielt kunne bli toppleder, hevder informantene. Samt understreker de at det er viktig å ha troen på at andre skal lykkes, og bidrar til å øke selvtilliten. I holdningssirkelens (se s. 17) første moment skapes holdningene vi lærer gjennom familien. Under denne

prosessen danner man også grunnlaget for selvtilliten man bygger opp. Informantene har inntrykk av at kvinner er mer relasjonsorienterte enn menn, som fremstår som en svakhet ved kvinnelig ledelse. Det kan oppleves som en tradisjonell tankegang at kvinner er mer emosjonelle i ledelsen, hevder informant 3. Eagly et al. (se s. 13) mener at man ikke kan forvente faste mønstre hos kjønn. Informant 2 belyser viktigheten av at det burde være fokus på selve kvaliteten i utføringen av jobben, og ikke av hvem og hvilket kjønn som utfører jobben. Teorien til Eagly et al (se s. 13) støtter utsagnet til informantene om at det blir feil å tilegne egenskaper som er stereotypiske, og at dette i dag oppleves som en tradisjonell tankegang. Videre snakker informant 2 om at noe av problemet med topplederne i dag er at det finnes en type guttekultur. Hun poengterer at en stor andel av nåværende ledere har et bredt nettverk som de allerede opparbeidet seg fra studietiden.

Vi spurte informantene hvilke tanker de hadde rundt mulige utfordringer som kunne oppstå når arbeidsmarkedet fylles opp av Millennials. Skogstad et al. (se s. 16) viser til at holdninger blant annet påvirkes av tidligere erfaringer. Informant 1 mener at noe av problemet kan være at nåværende ledere ikke er villig til å tilpasse seg nye arbeidskulturer. Informant 2 nevnte at problemet kan ligge i holdningene den eldre generasjonen har overfor Millennials. Verdiene i organisasjonen må endre seg i takt med generasjonen, og at Millennials bidrar til å utvikle verdier og holdninger til samfunnet, ifølge teorien til Chou et al. (se s. 14). Tipset informantene ønsker å gi til dagens ledere for å motivere fremtidens ledere er å være åpen for innspill, ha en god kommunikasjon og vise at maktavstanden i organisasjonen er lav. Undersøkelsen som Marques og Dhiman viser til (se s. 6) viser til at Millennials ikke ønsker en tydelig maktstruktur.

#### **4.5 Kjønnbalanse**

Det er stor enighet blant informantene når det kommer til kjønnskvotering i arbeidslivet. Her mener de at prinsippet med kjønnskvotering er et bra tiltak, men at nesten 20 år senere burde det være utjevnet. Geys og Sørensen (se s. 10) hevder at kjønnskvotering er ment for å øke kvinnerepresentasjonen, som vil føre til endringer i arbeidslivet. Selv ønsker ikke informantene å bli kvotert inn i en stilling, men få jobben på grunnlag av riktige kvalifikasjoner for stillingen. Noe som kan knyttes opp mot Twenges teori (se s. 15) om at Millennialsgenerasjonen vil bidra

til å være en ressurs på arbeidsplassen. Informant 2 mener at det er behov for likevekt hvor kjønn ikke skal la seg definere, men at kvotering er en kynisk måte å gjennomføre dette på fordi man potensielt velger bort bedre kvalifiserte søkere til fordel for en kvinne. Dette kan vi se i lys av Solbergs henvisning til forskning (se s. 9) om en mer flytende rolle i arbeidsliv, hvor kjønnsroller ikke er like tydelige. Ifølge rapporten fra rapporten fra Gender Gap Index (se s. 10) er Norge rangert som nummer tre i verden med mest likestilling. Resultatet av AFF-undersøkelsen (se s. 12) viser til at kvinnelige ledere ble i like stor grad forfremmet som menn, derimot takket flere kvinner nei til forfremmelsen.

Informant 1 tilføyer at hun har bemerket seg at kvinner stadig tar høyere utdanning, og håper på at dette kan bidra til å snu trenden innenfor kvinner i toppledelsen. Dette kan sees i sammenheng med CORE-undersøkelsen som omhandlet kjønnsbalansen i styrever og toppledergrupper (se s. 9). Den ble gjennomført i 200 av de største selskapene i næringslivet. Oppsummert viser det til at 25 prosent av topplederne er kvinner, som er en liten økning siden 2018. Selv om det er en økning, så er det fortsatt en lov om og behov for kjønnskvoltering for å øke kjønnsbalansen, blant annet for å forhindre barrierer som kan oppstå i karriereprogresjonen (se s. 15).

At kvinner og menn møter på ulike barrierer kan også kalles hinderløypen, hvor kvinner vil møte på flere hinder enn menn (se s. 11). Dette handler hovedsakelig at det vil være vanskeligere for kvinner og nå toppledernivå. Leadership labyrinth (se s. 11-12) har samme hensikt som hinderløypen, der kvinner møter på ulike barrierer. Labyrinten er delt inn i ulike faktorer (se s. 12). Den først er human kapital i utdanning, opplæring og arbeidserfaring. Det er som tidligere nevnt ikke noen empiriske funn på at kvinner er mindre utdannet enn menn (se s. 12), de har derimot en høyere utdanningsprosent enn menn. Dette er dermed en av barrierene som burde være oppnåelig å overgå. Den andre faktoren er kjønnsgapet som fokuserer på forskjellen mellom menn og kvinner på ulike plan. Dette er også diskutert i oppgaven vår, der blant annet Solbrække og Aarseth (se s. 9) har forsket på at de tradisjonelle kjønnsmonstrene ikke er like tydelige, men er mer flytende i arbeidslivet. Den siste faktoren som er sentral er fordommer, som nok er den barrieren som oftest er avgjørende for om en kvinne får jobb eller ikke. Fordommene er basert på at kvinnelige egenskaper er oppfattet i større grad negativt

enn en manns (se s. 12). Disse faktorene er alle sentrale barrierer kvinner må over for å nå toppledelsen. Dersom disse barrierene fjernes så vil organisasjoner dra nytte av dette i form av at de får tilgang til de beste ressursene, mangfold og at alle i utgangspunktet har like muligheter (se s. 11). Dette kan sees i sammenheng med informant 3 sitt utsagn om at når man har en naturlig kjønnsbalanse i en bedrift vil det skape mangfold og differensierte perspektiver. Viktigheten av mangfold er mange, blant annet for å kunne være uenige om ulike saker, og få frem den beste løsningen på problemer (se s. 20).

#### 4.6 Unge kvinners rolle som leder

Ønsket om å bli leder for informant 1 oppstod da hun valgte en mannsdominert utdanning samt at hun har hatt dårlige erfaringer med ledelse. På grunnlag av nåværende gode erfaringer fra en kvinnelig rollemodell, ønsker hun å videreføre den formen for lederskap samt motbevis eventuelle holdninger mot kvinnelige ledere. Dette kan vi knytte opp mot rollemodellprinsippet (se s. 19).

Informant 2 har erfaring med lederskap, hun ble tidlig valgt som elevrådsrepresentant, og har blant annet nylig hatt to lederroller. Hun legger til at som leder har en ikke all kunnskap som skal til, og derfor er det avgjørende å utnytte potensiale til alle på teamet. Hun sier at: «*Den tilliten som teamet mitt har vist meg har utviklet meg som person og bidratt til å øke selvtilliten min*». Dette kan vi se i sammenheng med del to i sosialiseringprosessen som Raaheim omtaler (se s. 16) hvor blant annet skolemiljøet har innvirkning på videre utvikling. Tilknytning vi har til en sosial gruppe påvirker oss i stor grad. Videre sier informanten også at teamet har utviklet henne som person, her kan vi trekke inn teorien til Raaheim om sosial identitetsteori (se s. 16), hvor vi former oss selv til den vi er som resultat av medlemskap i en bestemt gruppe. Noe som har ført til at informanten har takket ja til utfordringer hun ikke trodde hun var i stand til å gjennomføre. Twenge og Campbell (se s. 14) viser også til at Millennials søker utfordringer. Det handler hovedsakelig om å ha gode støttespillere rundt seg, og den gode lagfølelsen som skapes, hevder informant 2.

Informanten forteller om en episode hvor hun overtok en lederstilling fra en mann, og kjente på at kulturen var preget av å være mannsdominert. Bang (se s. 18) mener at organisasjonskulturen blir påvirket av lederstilen. Bang hevder videre at det er

personlighetstrekkene til lederen som påvirker organisasjonskulturen, ikke selve kjønnet. Informanten er enstemmig med teorien om androgyne ledere (se s. 13) om at ledelse ikke bestemmes av kjønn, men egenskaper. Informant 2: «*Det er helheten i et menneske og relasjoner til andre som teller, ikke hvilket kjønn man er*».

Ytterligere presiserer informant 2 at iveren etter å være leder kommer av at hun ønsker å være en ressurs for andre og spille hverandre gode. Dette kan vi se er trekk fra Millenialsgenerasjonen. En undersøkelse av Millennials utført av Virtuali og workplacetrend.com (se s. 6) viser at 47% av respondentene ønsket å bli leder for å styrke andre. Informant 2 har aldri sett på seg selv som en typisk leder, derimot har hun fått inntrykk av at det er denne oppfatning folk har. Hun sier direkte at det er litt ubehagelig å si rett ut at «Jeg er en leder», og at det i mange tilfeller kan oppleves som tabubelagt å ha høye ambisjoner. Ved å reflektere over arbeidet hun har utført, innser hun at de oppgavene hun har gjennomført er typisk lederoppgaver. Samt er hun mer bevisst på hva en leder faktisk er, i tillegg er hun i større grad trygg og komfortabel på seg selv. I prosessen til å bli en leder sier hun at det har vært viktig å få prøve og feile uten å oppleve det som å mislykkes.

Informant 3 har et sterkt ønske om å bli leder, men betviler egen rolle i ledelse. Hun sier at dette trolig kommer av lav selvtillit og at kvinner i ledelse får mye kritikk. Informanten har ved flere anledninger i grunnskolen vært elevrådsrepresentant. Derimot har hun i større grad sett på seg selv som en leder etter hun påtok seg vervet som nestleder i en studentorganisasjon på skolen. Her opplevde hun verdien av å knytte tette relasjoner til de andre medlemmene i styret. Noe som vises igjen i verdiene til Millennials (se s. 6). Informanten sier at erfaringene i ledervervet har gjort henne mer relasjonsorientert.

Informantene fikk en oppgave om å forestille seg å være leder for en bedrift som hadde problemer, og trengte å hente inn ny kunnskap. Spørsmålet vårt til informantene var hvordan de ville ha løst dette. Informant 1 sier at dette hadde vært en mulighet til å utfordre egne meninger, hvor man kan spør etter råd fra noen som man kanskje ikke ville spurt i utgangspunktet. Dette for å få en ny synsvinkel på saken. Informant 2 var ikke i tvil om at hun ville ha gått til ulike interessegrupper i ulike høyere utdanninger - som hun i dag selv er en del av. Her har hun fått erfare hvor innovative studenter kan være i slike grupper. Denne ordningen gagnar

bedrifter i form av god arbeidskraft og nye inspirasjonskilder, noe som er positivt for både bedriftene og studentene tilføyer hun. Informant 3 ville ha hentet inn ny kunnskap fra eksempelvis en mentor, eller andre inspirasjonskilder blant ledermiljøet eller andre bedrifter. Her kan vi trekke inn teorien om mangfold i arbeidslivet av Skogstad et al. (se s. 18), hvor mangfold kan bidra til å øke prestasjoner i organisasjonen. Informant 3 viser tendenser til at rollemodellprinsippet (se s. 19) fremdeles er gjeldende i en slik situasjon, hvor hun ønsker å hente inspirasjon fra folk eller bedrifter hun ser opp til.

## **4.7 Lederrollen i fremtiden**

### **4.7.1 Forventninger**

Forventningene (se s. 17) til informantene om den fremtidige lederrollen er at det kommer til å være krevende. Derimot tror de at andel kvinner innenfor toppledelse vil øke, også i de mannsdominerte sektorene. Dette samsvarer med Avotie og Einarsens påstand (se s. 10) om en økende trend i andel kvinner i toppledelse. Informant 3 legger til at hun er forberedt på at det er mange forventninger til en lederrolle, men er bevisst på at det ikke er mulig å møte alle sine krav. Hun poengterer at det er viktig å finne balansen mellom arbeidsliv og privatliv, som kan sees i sammenheng med det Marques og Dhiman (se s. 14) hevder er viktig i forhold til å opprettholde en profesjonell lederrolle.

Informant 2 er tydelig på at hun ønsker å tilnærme seg en relasjonsorientert form for lederstil (se s. 13). Hun mener at denne formen for lederstil bidrar til å bygge gode holdninger og verdiskapning på arbeidsplassen, som er viktig for å styrke troen på seg selv. Bandura sin teori, self-efficacy-theory (se s. 15-16), omhandler nettopp dette; troen på at man selv klarer å mestre for eksempel en oppgave, og at man faktisk presterer bedre av den grunn. Hun legger til at hun har høye ambisjoner og forventninger til seg selv og lederrollen i fremtiden. Noe som gjenspeiler verdier til Millennials (se s. 14).

Informant 1 og 3 har et ønske om å bli en inkluderende leder, da det gir en følelse av tilhørighet. Dette gjenspeiler teorien om relasjonsorientert ledelse (se s. 13). Informant 1 hevder at hun vil ha en åpen kommunikasjon med sine ansatte, med en klar visjon hvor de ansatte føler seg en del av et fellesskap. Dette kan knyttes

opp mot en effektiv ledelseskommunikasjon (se s. 17), som er nøkkelen til en organisasjons suksess. Samtidig ønsker hun å være i stand til å motta konstruktiv kritikk hvor det er rom for forbedringer. Til slutt legger hun til at: «*Det er viktig at flere kvinner kommer til i toppledelsen ettersom man bygger sin kunnskap og inspirasjon av tidligere erfaringer*», som kan ses i sammenheng med rollemodellprinsippet (se s. 19). Skogstad et al (se s. 19) teori om sosial læringsteori er at mennesker streber gjerne etter rollemodeller når de eksempelvis ønsker å tilegne nye kunnskaper.

Kombinasjonen av lederrolle med familie er samtlige informanter enige i at ikke burde være et hinder. Undersøkelsen til Keloharju (se s. 10-11) kan få det til å se ut som et hinder, med det mye omtalte fem års gapet som preger karriereprogresjonen. Informant 1 hevder derimot at det ikke burde være skam og be om hjelp dersom en trenger det. Informant 3 legger til at koronapandemien muligens har gjort kombinasjonen med jobb og familieliv enklere, med tanke på at hjemmekontor er mer tilrettelagt enn tidligere.

#### **4.7.2 Hva vil fremtiden bringe?**

Ambisjonene og forventningene for fremtiden til informant 1 er høye. Dette tilsvarer egenskapene som Twenge viser til i teorien om Millennials (se s. 14) Hun ser for seg å bli partner i selskapet hun jobber for. Informanten håper at om 10 år er hun nærmere målet, og hvis hun mot formodning allerede har nådd målet håper hun at det er nye ambisjoner å strekke seg etter. Informant 2 håper at hun har funnet selskapet som vil satse på henne, der hun kan få utfordre seg selv og være en ressurs. Hun påpeker at det finnes flere effektive løsninger innen ledelse, og at det er noe en vil erfare i ulike situasjoner i et lederskap. Påstanden kan vi knytte opp mot situasjonsbestemt ledelse (se s. 13-14) eller det Axelrod (se s. 19) omtaler for labelling, eller sosial kopiering. Mangfold i arbeidslivet er også bra og kan fremme prestasjoner i arbeidslivet (se s. 18). Forhåpningene til informant 3 er at hun er på god vei å bygge karrieren sin som leder, samt at bedriften hun ønsker å være leder i er bærekraftig (se s. 14-15). Informant 2 legger også vekt på at hun håper fremtidig ledelse vil ha enda mer fokus på bærekraft i alle ledd. Både med tanke på planeten vår, men også menneskelig med tanke på for eksempel struktur. At alle ressursene, både materielle og menneskelige i en organisasjon benyttes.

Vi stilte spørsmålet «*Hvordan ser ledelse ut om 10 år?*» - samtlige informanter er enstemmig i at de håper at kvinner i ledelse ikke er et tema lengre, men at det er like naturlig for en kvinne å bli toppleder som en mann. Samt at endringen i samfunnet vil komme mer naturlig med de nye generasjonene som kommer til. Informantene understreker at dette trolig er å ha for høye ambisjoner, men håper og tror at vi er på riktig vei. Informant 2 argumenterer for at noen forskjeller mellom kjønn i ledelse vil det alltid være på bakgrunn av at vi er biologisk forskjellige (se s. 13). Hun sier også at biologien ikke skal stå i veien for at alle har samme muligheter. Informanten legger til at hun håper samfunnet vil være mer bevisst på å ansette personen med de riktige ressursene, gitt at alle stiller med like muligheter. Da er hun sikker på at samfunnet kommer til å være mye mer balansert enn hva det er i dag. Informant 3 deler synspunktet til informant 2, og håper at det ikke lenger vil være et behov for å kvotere inn likestilling, men at det nå er naturlig. Hun poengterer at idéen var god da den kom, men det er på tide at samfunnet gjenspeiler at dette har vært lovfestet siden 2003.

## **5.0 Avslutning**

### **5.1 Oppsummering**

I henhold til problemstillingen som omhandler hvilke forventninger unge kvinnelige BI-studenter har til lederrollen, har vi kommet frem til en konklusjon. Millennialsgenerasjonen har klare forventninger til både seg selv og til arbeidslivet. Det kan overføres til at de også har forventninger til egen og andres ledelse. For å tilfredsstille Millennialsgenerasjonen er det mest hensiktsmessig å kombinere relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil, altså være en androgyn leder. Situasjonsbestemt ledelse står også sentralt hos Millennials, da de er opptatt av individuelle rettigheter, og ønsker og bli møtt med en form for ledelse som passer til hvert enkelt individ. Rollemodeller står sentralt og de blir til en viss grad påvirket både bevisst og ubevisst. Kjønnskvotering appellerer ikke til Millennials, da de ønsker å få stillingen på grunnlag av riktige kvalifikasjoner. Kvinner og menn kan møte på ulike barrierer i karriereprogresjonen, teoretisk sett kalt *Labyrinten*. Forventningene til informantene er at kjønnsroller skal bli mer flytende i fremtiden, der det ikke er kjønn som definerer ledelse, men egenskaper. Dette kan sees i sammenheng med at den siste barrieren i labyrinten (fordommer), ofte er avgjørende for om kvinner rykker opp på rangstigen eller ikke. Jo større mangfold



en arbeidsplass har, til høyere grad av åpenhet tenderer arbeidsmiljøet å ha. Dette kan antas å hindre fordommer, som kan føre til at sannsynligheten for å møte på en barriere avtar. Videre vil vi ta for oss de tre tematiske spørsmålene, som vi synes var mest hensiktsmessig å studere for å få en dypere forståelse.

## 5.2 Konklusjon

*Det første tematiske spørsmålet* omhandler hvordan rollemodeller påvirker synet på ledelse. Det gjennomgående i funnene i lys av at Millennialsgenerasjonen er preget av et individualistisk syn på omverden, hvor de er bevisste på at de ikke ønsker å la seg påvirke av rollemodeller. Derimot med hensyn til rollemodellprinsippet imiteres de gode holdningene og verdiene de står for. Det er viktig for informantene at de står opp for egen mening og er selvstendig i valgene som blir besluttet.

*Det andre tematiske spørsmålet* omhandler hvordan sosialiseringsprosessen påvirker holdningene til Millennials. Informant 2 og 3 reflekterte rundt at de selv er vokst opp med flytende kjønnsbalanse i hjemmet, hvor det er tilrettelagt for at de kan gjøre hva de ønsker, uavhengig av kjønn. Informant 1 er derimot vokst opp med at moren har vært den eneste tilstedeværende forelderen noe som for henne predikerer at kvinner har ingen begrensninger, hvor det er viktig å sette seg høye ambisjoner i livet. Disse holdningene skapes gjennom den første sosialiseringsprosessen gjennom familieverdier. Informant 2 og 3 har fra tidlig alder blitt sosialisert inn i lederverv fra barneskolealder, som har dyrket denne lederinteressen. Det at prosessen startet i tidlig alder har bidratt til at det har vært rom for å prøve å feile, uten at dette legger demper på videre interesse for ledelse. Samt oppmuntringen man får gjennom disse vervene. Ledervervene har gitt tryggheten til å utvikle selvtilliten man trenger til å si: «jeg er faktisk en leder, og jeg har faktisk ambisjoner om å bli en leder, og jeg ønsker gjerne å bli en leder på toppnivå.». Sosialiseringprosessen fortsetter gjennom skolemiljøet og venner som legger videre føringer for selvutviklingen. Det betyr at det starter mye tidligere enn vi antar, med tanke på det som en har sett tidligere at kvinner finner ut at de vil bli ledere etter de kommer ut i arbeidslivet. Det informant 2 særlig legger vekt på før ønske om å være leder er at hun kan være en nyttig ressurs for andre, noe som også gjenspeiler verdiene til Millennialsgenerasjonen.

*Det tredje tematiske spørsmålet* vi studerte var hvilke holdninger Millennials har til lederrollen om 10 år. Det var tydelig at informantene ikke selv ønsket å bli kvotert inn i en lederrolle på grunnlag av at kvinner er underrepresentert. Derimot ønsker de at grunnlaget er basert på de best kvalifiserte til stillingen. På grunnlag av dette ønsker de at kjønnskvoltering ikke lenger er nødvendig for samfunnet. Millennials overtar straks arbeidsmarkedet og nye generasjoner inntreer, derfor antar de at de tradisjonelle holdningene og fordommer mot kvinner ikke lenger vil ligge til grunn i samfunnet. Informant 2 poengterer at biologiske forskjeller vil alltid finne sted blant mennesker, men disse ulikhetene skal ikke danne grunnlag for ulike muligheter. Det er egenskapene og kvalifikasjoner som skal legges til grunn når man er i en ansettelsesprosess. Informant 2 og 3 legger særlig vekt på en bærekraftig organisasjon som synes i alle ledd.

Unge kvinnelige BI-studenter sine holdninger til lederrollen er at det er krevende, og prosessen stadig er i utvikling. Dette vil igjen påvirke deres forventninger til lederrollen. Oppsummert vil vi trekke frem at generasjonene som vokser opp i dag trolig ikke vil skille mellom kjønn i ledelse. De vil ikke lenger understreke at det er en «kvinnelig leder» som styrer bedriften, i motsetning til en mannlig leder som bare blir omtalt for «leder». Ledelse er ledelse uansett kjønn. Betydningen funnene har for ledelsesfeltet er at det kontinuerlig må være i endring, samt være oppdatert på diskurser og forventninger nye arbeidstakere i arbeidsmarkedet har. Dette vil føre til at organisasjonslivet i helhet vil følge samfunnets utvikling.

## **5.1 Anbefaling til videre forskning**

Vi fikk se tall på at andelen kvinner i lederstillinger øker, men andelen kvinner i toppledelsen henger igjen. Et forskningsprosjekt man kan ta for seg er å se på hvilke lederprogram man kan tilrettelegge, for å fange opp flere kvinner til disse stillingene.

Forskning som kan bli tatt med i videre betraktning kan eksempelvis være at representanter av Millennialsgenerasjonen får en beskrivelse med en gitt type leder, hvor de skal beskrive hvordan de tolker denne lederen. Dette i sammenheng med at informantene i egen forskning var alle opptatt av et relasjonsorientert syn på ledelse. Her kan man i en større undersøkelse finne ut om dette er representativt for hele Millennialsgenerasjonen.

En annen forskning som man kunne tatt videre er å se på hvilken betydning Millennialsgenerasjonens holdninger og verdier har for dagens ledere, og hvordan de blir tatt imot og tilrettelagt i arbeidsmarkedet. Videre kan man se på hvordan man kan møte de høye ambisjonene og forventningene unge kvinner har til arbeidsmarkedet, på best mulig måte.

## **5.2 Kritikk til oppgaven**

Samtlige informanter er i denne oppgaven opptatt av en relasjonsorientert form for ledelse. Spørsmålet er om dette kan sies å være representativt for hele Millennialsgenerasjonen? Det kan ikke vi anta, for vi har hatt et strategisk utvalg, med en rekke kriterium. Hadde vi hatt et mer representativt utvalg av Millennials, så kan vi anta at vi hadde fått mer nyanserte funn. Dette kunne vi fått ved å for eksempel velge å foreta en kvantitativ undersøkelse kontra en kvalitativ undersøkelse med semistrukturert intervju.

## 6.0 Litteraturliste

Adriaenssen, D., Johannessen, D. A., & Johannessen, J. A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien*. Bergen: Fagbokforlaget.

Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Arnulf, J. K., & Brønn, P. S. (2020). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Auen, J. E. (2018, August 08). *Identitet*. Hentet fra NDLA:

<https://ndla.no/subject:3/topic:1:55163/topic:1:168398/resource:1:1682?filters=urn:filter:19dae192-699d-488f-8218-d81535ce3ae3>

Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Bergstrøm, I. I. (2013, Januar 06). *Kjønnsforskjeller i ledelse er en myte*. Hentet fra Forskning: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kjonn-og-samfunn/kjønnsforskjeller-i-ledelse-er-en-myte/661648>

Braathen, F. (2012, September 6). *6 av 206 kvinner er toppledere*. Hentet fra BT: <https://www.bt.no/nyheter/okonomi/i/K6e7G/6-av-206-toppledere-er-kvinner>

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder - Empiri og teoriutvikling*. Gyldendal akademisk: Oslo.

Chou S.Y, Bove F. , Ramser C. & Han, B. (2021) *Millennials as organizational citizens: Conceptualization and measurement development*, The Journal of Social Psychology, DOI: [10.1080/00224545.2021.1874256](https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1874256)

- CORE. (2020). *Topplederbarometer 200*: CORE Senter for likestillingsforskning.  
<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/flak/core-topplederbarometer-2020.pdf>
- Djuve, A. (uten år). *Ledere om ledelse* [Video]. DNtv  
<https://dntv.dn.no/m/sVGx1gST/ledere-om-ledelse-jeg-har-ingen-genuin-trang-til-st-p-en-scene>
- DNB. (2020). *Årsrapport 2019*. Oslo: DNB. Hentet fra:  
[https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/%C3%85rsrapport\\_DNB\\_2019\\_fi\\_nal.pdf](https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/%C3%85rsrapport_DNB_2019_fi_nal.pdf)
- DNB. (u.d.). *Faktaoversikt*. Hentet fra Hun investerer:  
<https://huninvesterer.no/?faktaoversikt> Hentet: 02. April 2021
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fagerland, B. S., & Rambøl, I. B. (2015). *SHEconomy - din, min og vår business*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fantoft, S. (2017, Desember 12). *Kvinner leder best*. Hentet fra Lederne:  
<https://lederne.no/2017/12/08/kvinner-leder-best/>
- Gentikow, B. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer?* Oslo: Cappelen Damm.
- Geys, B., Sørensen, R. J. (2019). The impact of women above the political glass ceiling: Evidence from a Norwegian executive gender quota reform, *Electoral Studies*, 3-8  
<https://doi.org/10.1016/j.electstud.2019.102050>
- Hovd, S. (2020, Juli 10). *Fenomenologi*. Hentet fra Store norske leksikon:  
<https://snl.no/fenomenologi>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Keloharju, M., Knüpfer, S., & Tåg, J. (2019) *What Prevents Women from Reaching the Top?* IFN Working Paper No. 1111, Harvard Business School Research Paper Series No. 16-092, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2730207>

Korsnes, O. (2008). *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

KPMG international, (2019). *The numbers that are changing: Revealing the growing appetite for responsible investing*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2019/11/numbers-that-are-changing-the-world.pdf>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk: Oslo.

Lunde, R. V. (2017, November 25). *Superledere er androgyne*. Hentet fra ABC Nyheter: <https://www.abcnyheter.no/helse-og-livsstil/livet/2017/11/25/195350285/superledere-er-androgyne#:~:text=%E2%80%93%20Det%20er%20en%20rekke%20forskningsfunn,g%C3%A5r%20p%C3%A5%20vers%20av%20kulturer.&text=Androgyne%20ledere%20er%20alts%C3%A5%20b%C3%A5de,en>

Malterud, K. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø. L (2020). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal

- Marques, J., & Dhiman, S. (Eds.). (2018). *Engaged leadership: Transforming through future-oriented design thinking*. ProQuest Ebook Central  
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership Theory & Practice*. United Kingdom: Sage Publications.
- Oslo Business Forum (uten år) *Se rådene til fremtidens ledere om å finne sitt "purpose" og "why" her* [Video].  
<https://dntv.dn.no/m/IT2xaf9S/se-rdene-til-fremtidens-ledere-om-finne-sitt-purpose-og-why-her?list=XfCNyQgi> Hentet: 02. April 2021
- Petrillo, L. (2015, Desember 17). *Millennial Women Believe They'll Close the Gender Gap in Executive Jobs*. Hentet fra SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM):  
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/millennials-gender-equity.aspx>
- Raaheim, A. (2019). *Sosialpsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Einarsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Slaatta, T. (1999). *Medier, makt og demokrati*. Oslo: Makt- og demokratiutredningen.
- Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* [Doktoravhandling]. Universitet i Oslo.
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *Stort kjønnsgap i høyere utdanning blant unge*: Statistisk sentralbyrå. Hentet fra Webområde for Statistisk sentralbyrå:  
<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/stort-kjonnsgap-i->

[hoyere-utdanning-blant-unge#:~:text=Utdanningsniv%C3%A5et%20i%20befolkningen%2016%20%C3%A5r,utdanning%20enn%2010%20%C3%A5r%20tidligere](#)

Stein, S. (2013) Millennials: The Me Me Me Generation. *Time*. Hentet fra TIME: [https://www.manasquanschools.org/cms/lib6/NJ01000635/Centricity/Domain/174/millennials\\_themememegeneration.pdf](https://www.manasquanschools.org/cms/lib6/NJ01000635/Centricity/Domain/174/millennials_themememegeneration.pdf)

Svartdal, F. (2019, Desember 19). *Forventninger*. Hentet fra Webområde for Store norske leksikon. [https://snl.no/forventning\\_-\\_psykologi#:~:text=Forventning%20er%20en%20kognitiv%20innstilling,etter%20lyn%20forventer%20vi%20torden](https://snl.no/forventning_-_psykologi#:~:text=Forventning%20er%20en%20kognitiv%20innstilling,etter%20lyn%20forventer%20vi%20torden)

Svartdal, F. (2020, Juni 12). *Psykososial*. Hentet fra Webområde for Store norske leksikon: <https://snl.no/psykososial>

Sørensen, R. J., & Geys, B. (2020, Mars 6). *Minimale effekter av kjønnskvotering*. Hentet fra BI Business Review: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/03/minimale-effekter-av-kjonnskvotering/>

Teigen, M. (2015). *Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer: Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovkrav om kjønnsbalanse*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Tellefsen, T. K., & Fyksen, T. (2020, Oktober 8). *Kapitals likestillingsbarometer 2020*. Hentet fra Kapital: <https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2020/10/08/7571389/oslo-bors-er-fortsatt-en-sinke>

Twenge, J.M. (2009), *Generational changes and their impact in the classroom: Teaching Generation Me*. *Medical Education*, 43: 398-405. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1111/j.1365-2923.2009.03310.x>



Twenge, J. M. (2013). *Teaching Generation Me*. *Teaching of Psychology*, 40(1), 66–69. <https://doi.org/10.1177/0098628312465870>

WEF (2021). *The global gender gap report 2021*. Geneva: World Economic Forum. Hentet fra World Economic Forum:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)

Williams, C. L. (2013). *The Glass Escalator, Revisited: Gender Inequality in Neoliberal Times*, SWS Feminist Lecturer. *Gender & Society*, 27(5), 609–629. <https://doi.org/10.1177/0891243213490232>

Wu, A. H. (2018). *Gender Language on the Economics Job Market Rumors Forum*. *AEA Paper and Proceedings*, 108: 175-179.  
DOI:10.1257/pandp.20181101

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### 1. Fortell om deg selv

Vi har jo lenge snakket om debatten rundt kvinner og ledelse. Du har sikkert gjort deg opp noen meninger angående dette.

- Hva tenker du om debatten?
- Når startet denne interessen for lederrollen for deg?
- Er det noen spesielle hendelser du kan tenke tilbake på som fikk deg inn på tanken?
- Hva var det som fikk deg til å studere på BI?
- Hva ønsker du å oppnå med studiene her?

For at du skal være anonym, må vi bare skrive ned litt generell informasjon.

- Alder
- Jobb/frivillig arbeid
- Interesser

Nå vil vi gå over til å snakke om hva du legger i rollemodeller og hva en rollemodell er for deg.

### 2. Rollemodeller

- 2.1. Hvem var dine rollemodeller når du vokste opp, hvorfor?
- 2.2. Kan du fortelle om en leder som har hatt stor betydning for deg?  
Kunne dette være en rollemodell for deg?
- 2.3. Hvordan har rollefordelingen vært hjemme hos deg? Har det vært tradisjonelle roller i hus, eller er rollene mer blandet?
- 2.4. Hva er en typisk rollemodell for deg?
- 2.5. Hvem er dine rollemodeller i dag?
- 2.6. Hvis du skulle tenke på en kvinnelig rollemodell innen ledelse, hvem hadde det vært?
- 2.7. I hvilken grad blir du påvirket av dine rollemodeller?

Nå skal vi gå over til tema ledelse, og det første vi skal ta opp er hva du legger i ledelse og hva en leder er for deg.

### 3. En leder for deg

- 3.1. Når jeg sier leder, hva tenker du da?
- 3.2. Hva legger du i det å være en god leder?
- 3.3. Kan du fortelle om erfaringer du har rundt lederskap?
- 3.4. Hva tenker du er kjennetegnene til en tradisjonell leder?
- 3.5. Kan du fortelle hva du tenker at ledelse består av?
- 3.6. Hva tenker du om ledelse i forhold til menn vs. kvinner?
- 3.7. Kan du fortelle litt om dine tanker rundt kjønnskvoltering i arbeidslivet?
- 3.8. Hvilke råd ville du gitt til dagens ledere for å ta vare på iveren til nye ledere, og opprettholde gleden til ønske om å bli leder?
- 3.9. Hva mener du potensielt kan “drepe den gleden” om å bli leder?
- 3.10. *Forskning viser at det definitivt finnes flere kvinnelige rollemodeller som ledere, og det er også en økning i antall kvinner som er styremedlemmer. Likevel viser statistikken at jo større bedriften er, desto mindre er sannsynligheten for at administrerende direktør er en kvinne (International Labour Organization, 2015). Kun en fjerdedel av topplederne i Norge er kvinner (SSB, 2015).*  
Hva tenker du er de største hindringene for kvinner å bli ledere i dag?
- 3.11. Hvilke konsekvenser kan oppstå av ulike holdninger til hvilke kjønn som er i ledelsen?
- 3.12. Hva tenker du om påstanden at kvinner blir sett på som mer fraværende og menn som forsørgere når de jobber mye?
- 3.13. Nå har vi sett mye til kvinner i ledelsen, spesielt med tanke på at Erna har ledet oss gjennom korona krisen, kan det være med på å endre folk sine holdninger og oppfatning av ledelse?

I den neste bolken skal vi nå snakke litt om din rolle som leder, og din erfaring rundt det å være leder eller ledelse.

#### 4. **Din rolle som leder**

- 4.1. Hva er det som gjør at du ønsker å bli en leder?
- 4.2. Har du erfaring som juniorleder? Har du opplevd noen utfordringer som juniorleder?
  - Hvordan håndterte du det?
  - Hvilke problemer i dag ser du for deg i fremtiden ikke lenger vil være relevant (10 år)?
  - Hvem ville du ha snakket med hvis du har problemer med din egen rolle som leder?
- 4.3. Hvordan tenker du at dine erfaringer som leder har utviklet din identitet?
- 4.4. Hva er din driver eller motivasjon til å være en leder?
- 4.5. Hvordan er dine forventninger til å være i en lederrolle?
- 4.6. Hvilke forventninger har du selv i forhold til egen ledelse?
- 4.7. Se for deg at du er leder i en bedrift, hvor vil du hente ny kunnskap fra?
- 4.8. Hvilken bransje kunne du tenke deg å være leder innenfor?
- 4.9. Kan du fortelle om din inspirasjonskilde til ledelse?
- 4.10. Har du noen tanker om den potensielle lederrollen du skal inn i?

Det neste vi skal ta for oss er dine forventninger og holdninger til lederrollen i fremtiden.

#### 5. **Lederrollen i fremtiden**

- 5.1. Hvor ser du deg selv om 10 år?
- 5.2. Tror du dine forventninger og holdninger til egen lederrolle kommer til å endre seg over tid?
- 5.3. Hvordan er dine forventninger til familieliv i forhold til å være leder?
- 5.4. Kan du fortelle om hvordan du tror det vil bli for tradisjonelle ledere å akseptere at det er større variasjon i hvem som blir ledere?
- 5.5. Hva er dine holdninger og forventninger til ledelse nå og i fremtiden, spesielt med tanke på kjønnsforskjeller?

5.6. *Forskning viser at stadig flere kvinner tar høyere utdanning, og det er ikke lengre grunnlag for hvorfor flere menn er i ledelsen. Viser til SSB sine sider, der det var oppgitt 30% andel menn med høyere utdanning, og 39% andel kvinner med høyere utdanning.*

(Statistisk sentralbyrå, 2019)

På hvilken måte tror du dette vil påvirke læren om ledelse?

Nå er vi straks ferdig med intervjuet. Oppsummerende vil vi bare høre hvilke tanker og meninger du kanskje har gjort deg opp under intervjuet, og vi vil spørre deg noen avsluttende spørsmål.

## **6. Avslutningsdel**

6.1. Hvordan er den ideelle leder for deg?

6.2. Er det noe med dagens ledere som du skulle ønske var annerledes?

6.3. Er det noe vi ikke har snakket om som du tror er relevant angående fremtidig ledelse?

6.4. Er det noe du vil si? Eller er det noe du forventet at vi skulle spørre om som vi ikke gjorde?

Er det i orden at vi eventuelt ringer/sender melding dersom det skulle oppstå noen oppfølgingsspørsmål i forhold til intervjuet i etterkant?

## **Vedlegg 2: Samtykkeerklæring**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet om hvilke forventninger unge kvinnelige BI-studenter har til lederrollen?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på ulike holdningen og meningen fremtidens ledere har i forhold til lederrollen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi undersøker problemstillingen «*hvilke forventninger har unge kvinnelige BI-studenter til lederrollen?*» Hensikten med studiet er å se på ulike holdninger og meninger til personen som ønsker å være fremtidens leder, har i forhold til dette. Informasjonen fra intervjuet skal vi bruke i en bacheloroppgave, der intervjuobjektet vil være anonymt.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøyskolen BI Bergen, ansvarlig for prosjektet. I dette prosjektet samarbeider vi med førsteamanuensis Mette Marthinussen Aanes som er prosjektleder og veileder.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har valgt å spørre deg om å ta del i denne undersøkelsen på bakgrunn av at inntrykket vårt av deg som person karakteriserer seg innenfor de vi ser på som fremtidige ledere.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

For deg vil din deltakelse innebære at du vil bli intervjuet av oss, som vil ta ca. én time. Det vil bli tatt opp på bånd og transkribert, og deretter vil det bli slettet. Du deler bare det du vil dele, og er det noe som du ikke ønsker å snakke om så er det lov å si nei. Du kan når som helst trekke deg fra deltakelsen.

**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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til informasjonen som blir delt i dette intervjuet er vi som prosjektgruppe samt Mette Marthinussen Aanes.
- Navnet ditt i bacheloroppgaven vil vi erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Det er vi selv som behandler og lagrer data i form av transkripsjon.

Dersom oppgaven vil bli publisert vil du ikke bli gjenkjent i oppgaven.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 02.06.2021. Personopplysninger og opptak vil slettes ved prosjektslutt.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen BI Bergen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS 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:

- Handelshøyskolen BI Bergen ved
  - Martine Arntsberg Sætre på mail: [satre\\_99@hotmail.com](mailto:satre_99@hotmail.com)
  - Natalie Johannesen Vindsnes på mail: [nat-jv@hotmail.com](mailto:nat-jv@hotmail.com)
  - Mette Marthinussen Aanes på mail: [mette.m.aanes@bi.no](mailto:mette.m.aanes@bi.no)
- Vårt personvernombud: Vibeke Nesbakken på [personvernombud@bi.no](mailto:personvernombud@bi.no)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen ,

Martine Arntsberg Sætre

(Student)

Natalie Johannesen Vindsnes

(Student)

Mette Marthinussen Aanes

(Forsker/veileder)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *hvilke forventninger unge kvinnelige BI-student har til lederrollen?* , og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ◆ *å delta i intervju*
- ◆ *at Martine Arntsberg Sætre og Natalie Johannesen Vindsnes kan gi opplysninger om meg til prosjektet*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



### Vedlegg 3: Koding

Utdrag fra intervju nummer 2	Koding:
Alder: 22, Jobb: Student, Deltidsjobb, Interesse: løping, trening, ski, tur i fjell, håndball, sosial	
<b>Tanker om debatten rundt kvinner og ledelse</b>	<p>Syns debatten er vanskelig, tror det grunnleggende problemet ligger generelt i en norm i samfunnet.</p> <p>Samfunnet er konstruert slik, går i et gammelt tankemønster.</p> <p>Tror på at alle stiller likt ved en mulighet, med lik grad av kompetanse.</p> <p>Kvinner er mer risikostyrt enn menn.</p>
<b>Interesse for lederrollen</b>	<p>Lederskap kommer naturlig. Ikke et direkte indre ønsket om å være leder.</p> <p>Holdningen "jeg er best" er forkastelig.</p> <p>Liker å utfordre seg selv, og sette seg selv i ukomfortable situasjoner.</p>
<b>Har du jobbet deg oppover?</b>	<p>Hadde ikke turt å ta utfordringen før en bekreftelse fra andre, et push eller at man kan jobbe seg oppover.</p> <p>Nysgjerrig person. Spør mye = tilegner seg masse ny kunnskap og blir til en "go-to" person.</p>

	<p>Lederskap = være en ressurs for andre, spille hverandre gode.</p> <p>Driver: Erfaring og nye bekjentskap</p>
<b>Studere på BI</b>	<p>Hadde egentlig tenkt å gå jussen, NHH eller arkitektur.</p> <p>Endret valg, ønsket å gå noe mer kreativt, i tillegg til reising.</p> <p>Spontant valg, men beste valget hun har tatt.</p>
<b>Mål med studie</b>	<p>Startet spontant, hadde ingen konkret visjon.</p> <p>Syns kultur og språk er spennende. Går [redacted] reise til utlandet. Ønsker å jobbe med internasjonale relasjoner.</p> <p>Mål: lære mest mulig om kultur og business.</p> <p>Maksimere løpet, bruke alle ressursene som finnes på BI. En verden foran seg av kontakter. Fått mye hjelp av veiledere.</p> <p>Inspirasjon fra fagene på BI, Global Economy med MW = det faget hun vil jobbe med.</p> <p>Flinke til å dra inn alle perspektivene av business og økonomi.</p> <p>Liker å være spontan.</p>

	<p>Maksimere hverdagen her og nå, gjøre det en syns er gøy. Få erfaring i praksis.</p> <p>Dobbel grad i Frankrike. Mange muligheter som flere ikke ser eller vet om.</p> <p>Utadvendt, ikke redd for å spørre om ting, det er så mye bra ressurser.</p> <p>Nicolai Tangen. Karriereveiledere = stort nettverk.</p>
<b>Jobb/ frivillig arbeid</b>	<p>Tidlig engasjert i studentsamfunnet i flere ulike verv, både ved og utenfor skolen.</p> <p>Jobbet også i klesbutikk.</p> <p>Jobb nå: <span style="background-color: black; color: black;">XXXXXXXXXX</span></p> <p>Aktiv og engasjert student.</p>
<b>Interesse:</b>	<p>Veldig sosial og aktiv i fritiden.</p> <p>Veldig glad i lagidrett.</p>
<b>Rollemodeller under oppveksten</b>	<p>Mormor - tar egne valg og tenker ikke på hva andre mener eller syns, åpen og ærlig.</p> <p>Rollemodell: En som tør å stå opp for seg selv og kanskje ha radikale meninger</p>
<b>Leder av stor betydning</b>	<p>Rom for å gjøre feil.</p>

	<p>Mamma har gitt mye av seg selv under oppveksten, hadde ikke kunne gjort det samme. Litt mer kynisk.</p> <p>Begge har jobbet frilans og fast. Har troen på at dersom man ønsker å få til noe så klarer man det.</p> <p>Besteforeldrene er ver strict. Foreldrene har nesten blitt motsatt i oppdragelse?</p>
<b>Typisk rollemodell</b>	<p>konsekvenstenking. God innvirkning på andre. Tør å satse, gjøre sin egen greie.</p> <p>Tør å gå for sin greie.</p>
<b>Typisk rollemodell</b>	<p>Venninner fra vgs rollemodeller, alle har tatt forskjellige valg, men står i det.</p> <p>Mormoren: støtte og inspirasjon.</p> <p>Aksept er det viktigste.</p>
<b>Beslutninger som påvirkning av rollemodeller</b>	<p>Har hatt en klar påvirkning: au pair i Spania, som mormoren gjorde. Underliggende inspirasjon.</p> <p>Setter pris på meninger fra rollemodeller, men er sine egne valg.</p> <p>Mer direkte påvirkning i oppveksten.</p> <p>Liker å gå imot strømmen. Føler ofte at hun står alene i det.</p>

	<p>Kristin Skogen Lund = inspirasjon</p> <p>Var mer usikker før, og søkte mer etter råd og hva de ville gjort.</p>
<p><b>Hva tenker du en leder er?</b></p>	<p>Visuell tenkning: Leder = Et fjell, stabilt, står i det og rikker ikke på seg. Står i avgjørelsene som blir tatt. = Trygt. Noen man stoler på, tør å si fra til.</p> <p>Inspirere, sette folk litt utenfor komfortsonen på en god måte.</p> <p>Pushe folk å se potensialet i ressursene rundt seg.</p> <p>Leder skal ikke nødvendigvis stå i front.</p> <p>Teamet rundt er godt.</p> <p>Delegere ansvar.</p>
<p><b>Erfaringer rundt lederskap</b></p>	<p>BI: Organisatorisk, system, tilrettelagt</p> <p>Vanskelig med å skape den verdiskapningen til alle medlemmene under deg.</p> <p>Som leder eller en del av et verv så vet man ikke alt. Og har derfor veldig bruk for de i teamet rundt deg til å utnytte potensialet til alle.</p> <p>Handler om den lagfølelsen, å jobbe i team.</p>

	<p>Viktig med gode støttespillere rundt seg.</p> <p>Følte seg trygg i beslutninger når man kjenner de folkene rundt seg. Får selvtillit av å bli backet opp, og at noen har troen på deg.</p>
<b>Tradisjonell leder</b>	<p>Mann, 50 i dress.</p> <p>Besserwisser, litt vanskelig å forholde seg til, blir redd.</p> <p>Ukomfortabel rundt distanserte mennesker, liker å knytte relasjoner til folk.</p>
<b>Tror du dette synet endrer seg i fremtiden?</b>	<p>Tror synet på en tradisjonell leder kommer til å endre seg i fremtiden.</p> <p>Lars vs kvinnelig CEO.</p> <p>Tradisjonell leder ikke åpen for ny tankegang, vanskelig å omstille seg i organisasjoner.</p> <p>På vei inn i en mer dynamisk organisasjonsstruktur hvor leder er nødt til å være ikke-tradisjonell.</p> <p>Tror det vil være forandring over tid.</p>
<b>Ledelse i forhold til menn vs. Kvinner</b>	<p>Alle har samme utgangspunkt og muligheter.</p>

	<p>Handler om jobben en skal ha, og ressursene man trenger.</p> <p>Skal stille på helt likt grunnlag.</p>
<b>Kjønnskvoltering</b>	<p>Behov for likevekt. Men kvotering er en kynisk måte å gjøre det på.</p> <p>Velger potensielt bort bedre kvalifiserte søkere til fordel for en kvinne. Urettferdig.</p> <p>Er i en stabiliseringsfase nå, må gi litt for å få noe.</p> <p>Hadde selv ikke ønsket plassen dersom begrunnelsen var kvotering.</p> <p>Vil ikke la kjønnet definere.</p>
<b>Råd til dagens ledere for å ta vare på iveren til nye ledere</b>	<p>Har troen og ta sjansen.</p> <p>Skaff et godt grunn nettverk, for å ha en god grunnstøtte.</p> <p>Utvikling og vær innovativ, vær frempå og se nye trender.</p> <p>Gå mot strømmen, ha en plan B, C og D i tillegg, spesielt nå i Korona.</p> <p>Ha forståelsen for at andre ikke sitter med din tankegang.</p>
<b>Hva mener du potensielt kan drepe gleden om å bli leder?</b>	<p>Å bli overkjørt og trykket ned, avslag.</p> <p>Kan gjøre noe med selvtilliten din.</p> <p>Selvtillit er viktig for å kunne potensielt ta på seg en lederrolle eller verv.</p>

	<p>Mistet selvtillit hvis man stadig får høre hvor dårlig man er uten begrunnelse.</p>
<p><b>De største hindringene for kvinner å bli ledere i dag?</b></p>	<p>Normer og generelt det alle i samfunnet tenker.</p> <p>Springbrettet: kvidde seg til å legge ut noe og ta standpunkt om eksempelvis en debatt. Er redd for hva de rundt meg skal tenke.</p> <p>Feminist</p> <p>Problem med guttekultur. Stort nettverk.</p> <p>Endre handlinger, stereotypi.</p> <p>Exit-eksempel.</p> <p>Toppledelse: macho-kvinner.</p> <p>Klesstil: dress.</p> <p>Mannsdominert, mannlig dress</p>
<p><b>Hvilke konsekvenser kan oppstå av ulike holdninger til hvilke kjønn som er i ledelsen?</b></p>	<p>organisasjonskultur uten mangfold - noe som jeg tror er veldig viktig når man skal sette sammen en gruppe.</p> <p>Tørre å utfordre din egen mening.</p> <p>Dersom man ikke har med ulike folk blir man heller ikke utfordret. Kommer ikke videre.</p> <p>Viktig at alle av interesse blir representert i et panel.</p> <p>Kan føle seg i mindretall og ikke tørre f.eks. å rekke opp hånden.</p>
<p><b>Nå har vi sett mye til kvinner i ledelsen, spesielt med tanke på at Erna har ledet oss gjennom denne</b></p>	<p>Erna har gjort en like god jobb som noen andre kunne har gjort.</p>



<p><b>korona krisen, kan det være med på å endre folk sine holdninger og oppfatning av ledelse?</b></p>	<p>Egen opplevelse: Næringslivet - tegnet kun menn i toppen. Tenkte ikke over å inkludere kvinner. Hvem skulle man inkludere?</p> <p>Trenger flere kvinnelige ansikter i media.</p> <p>Håper at det blir like naturlig å tenke på kvinner som menn når man tenker på ledere i toppsjiktet.</p> <p>Flere norske bedrifter har fått kvinner i ledelsen</p>
<p><b>Din rolle som leder</b></p>	<p>Føler ikke at hun selv er en leder, men kan virke sånn utad for andre.</p> <p>Synes det er kleint å stå frem å si at man er leder.</p> <p>Kan kanskje i ettertid reflektere over de oppgavene hun gjorde var en lederrolles oppgave.</p> <p>Kan i ettertid kanskje sette seg mer inn i en lederrolle da hun er mer bevisst over hva en leder er og gjør samt er mer komfortabel og trygg på seg selv. Inkludert å tørre å gjøre feil.</p>
<p><b>Er det noen spesielle episoder eller hendelser som du kan trekke frem, som har kanskje forandret synet ditt på ledelse?</b></p>	<p>Trekker frem ting som har blitt gjort feil; læringsprosess.</p> <p>Oppmerksomhet på de rundt. Få de rundt seg gode.</p> <p>Maktsyke ledere, vil ikke bli sånn, ønsker å gjøre det på sin måte.</p>

<p><b>Har du erfaring som juniorleder?</b></p> <p><b>Har du opplevd noen utfordringer som juniorleder?</b></p>	<p>Å være jente som leder, [REDACTED].</p> <p>Må jobbe ekstra fordi det har vært to mannlige ledere før seg, som gjorde en god jobb. Fordi de var <i>mannlige</i> eller fordi de var <i>gode</i>?</p> <p>Helhet i et menneske og relasjoner til andre som teller.</p>
<p><b>Har du en formening om eventuelle utfordringer med å være leder?</b></p>	<p>Utnytte de relasjonsbaserte ressursene rundt deg. Viktig å ha minst en god støttespiller rundt seg.</p>
<p><b>Hvilke problemer i dag ser du for deg i fremtiden ikke lenger vil være relevant (10 år)?</b></p>	<p>Har troen på at det kommer til å endre seg, men at det alltid vil være forskjeller der. Tror det er pga biologiske forskjeller. Begge har muligheter.</p> <p>Hvordan en utnytter ressurser rundt seg.</p> <p>Sette riktig person i rollen.</p>
<p><b>Hvordan tenker du at dine erfaringer som leder har utviklet din identitet?</b></p>	<p>Bygget selvtillit.</p> <p>Det å bli en del av en gruppe har økt selvtilliten og tilhørighet. Fordi jeg har blitt utfordret. Har blitt vist tillit til.</p> <p>Utfordrende å være den som sier nei til ting, fordi jeg gjør frivillig arbeid i studentorganisasjoner. Det å akseptere at vi alle har ulike meninger og prioriteringer. Men det å kunne se alle sine meninger er verdifult og læringsrikt.</p>

<p><b>Hva er din driver eller motivasjon til å være en leder?</b></p>	<p>Kapasitet til å ta på seg ting, masse energi.</p> <p>Gjør seg selv og andre en tjeneste ved å ta på seg et verv - gjør det fordi det er gøy.</p> <p>Er ikke redd personlig, men er veldig nervøs.</p>
<p><b>Hvilke forventninger har du selv i forhold til egen ledelse?</b></p>	<p>Ikke bli noen som overkjører andre.</p> <p>Maksimere ressursene til meg selv og andre. Trygghet. Være en inspirasjonskilde. Bli inspirert av hverandre, glede seg til å gå på jobb.</p> <p>Høye ambisjoner.</p>
<p><b>Se for deg at du er leder i en bedrift etter endt utdanning, hvor vil du hente ny kunnskap fra?</b></p>	<p>Interessegrupper i høyere utdanning, innovative.</p> <p>Hente hjelp og inspirasjon fra andre siden av skalaen, for å få et helt nytt synspunkt.</p>
<p><b>er det forskjell fra det nå og i den nye generasjons ledere?</b></p>	<p>Toppledere i dag er gode til å bruke nettverket sitt.</p>
<p><b>Hvilken bransje kunne du tenke deg å være leder innenfor?</b></p>	<p>Jobbe internasjonalt, kommunikasjon, ledelse. Bærekraftig.</p> <p>Samfunnskunnskap med et business syn</p>
<p><b>Har du noen tanker om den potensielle lederrollen du skal inn i?</b></p>	<p>Har ikke identifisert meg som en leder før nå.</p> <p>Tanken på ønsket om å bli leder er tabu. Janteloven?</p> <p>Tror det er noe som passer henne mtp. det å jobbe i et team å kunne være i</p>

	<p>posisjon til å ta beslutninger og utfordre andre og seg selv. Hadde vært gøy om det er et internasjonalt firma. Utfordre seg selv er viktig.</p>
<p><b>Hvor ser du deg selv om 10 år?</b></p>	<p>Håper på å ha fått foten inn i et selskap, og at de vil satse på hun.</p> <p>Utfordre seg selv, vil være med på å ta avgjørelser.</p>
<p><b>Tror du dine forventninger og holdninger til egen rolle som leder kommer til å endre seg over tid?</b></p>	<p>Håper på å endre seg litt, med tanke på at hun har mye å lære, og er bare en ung student.</p> <p>Tror at det finnes flere effektive måter å løse ting på.</p> <p>Personalledelse, kunne brukt faget til vervene sine.</p>
<p><b>Kan du fortelle om hvordan du tror det vil bli for de tradisjonelle lederne å akseptere at det er større variasjon i hvem som blir ledere?</b></p>	<p>Føler selv ikke på forskjellsbehandling og ulikheter.</p> <p>Stor aksept blant andre å være den man er. Men selvfølgelig noen sine dårlige holdninger og meninger ligger igjen.</p> <p>Generell aksept innenfor likestilling er stor. Kommer til å være mindre fokus på forskjellsbehandling i den kommende generasjons arbeidsaktive år grunnet det er ikke en problemstilling å ta standpunkt til lengre.</p>

	<p>Vår generasjon har mer troen på seg selv, og at man kan få til det man vil. Og at hvem som helst kan få det til, uavhengig av hvem du er og hvor du kommer fra.</p> <p>Først kommer debatten til å bli større, og da kommer det til å skje endringer.</p>
<p><b><i>Forskning utdanning kvinner vs. menn. På hvilken måte tror du dette vil påvirke læren om ledelse?</i></b></p>	<p>Oppgjennom: Kvinner menneskelige relasjoner. Menn business relasjoner.</p> <p>Kvinner har flere aspekter, mor-barn relasjonen kan overføres til leder-ansatt relasjon. Passe på den ansatte, skape gode relasjoner.</p> <p>Få et nytt følelsesmessig register i pensum, og tankegangen rundt dette.</p> <p>Flere perspektiver.</p>
<p><b>Hvordan er den ideelle leder for deg?</b></p>	<p>trygg, konkret, delegere, inspirerende. Dra med seg andre</p>
<p><b>Er det noe med dagens ledere som du skulle ønske var annerledes?</b></p>	<p>Større aksept fra ledere til studenter.</p> <p>Stigmatisering i forhold til om du studerer på BI i forhold til f.eks. NHH.</p> <p>Føler man nesten blir sett ned på når man sier man studerer på BI:. Men igjen så er BI ganske godt respektert ute i næringslivet</p>
<p><b>Er det noe vi ikke har snakket om som du tror er relevant angående fremtidig ledelse?</b></p>	<p>Mer bærekraftig i alle ledd. Både med tanke på planeten, men også</p>

	<p>menneskelig med for eksempel struktur.</p> <p>At alle ressursene i en organisasjon skal bli benyttet.</p>
--	--