



Kjønnslikestilling i finansbransjen:

En kvalitativ studie av kvinner i toppledelse

Solveig Nordset Horn og Sarah M Røssaak-Norvik

Veileder: Marcus Selart

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

FORORD

Som en del av vårt avsluttende arbeid ved masterutdanningen i Økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) har denne masteroppgaven blitt skrevet høsten 2022.

Vi ønsker med denne oppgaven å bidra til det spennende, men og viktige arbeidet tilknyttet likestilling i næringslivet, og da herunder på toppledernivå. Den norske finansbransjen er en svært spennende bransje med utfordrende og varierte arbeidsoppgaver med mange kompetente mennesker, men likevel ser vi et stort kjønnsgap på toppledernivå. Med nysgjerrighet til hvorfor vi ser denne skjeve kjønnsfordelingen har vi gjennom en eksplorativ tilnærming og kvalitativ studie utforsket årsaker til dette, samt hvordan respondentene opplever det interne likestillingsarbeidet.

Arbeidet med masteroppgaven har vært veldig lærerikt og spennende. Vi vil gjerne få takke alle våre respondenter som tok seg tid til å bidra, og delt sine refleksjoner, erfaringer og opplevelser. Uten deres motivasjon hadde vi ikke fått mulighet til å gjennomføre denne oppgaven. Vi vil og rette en stor takk til vår veileder Marcus Selart for svært god oppfølging, engasjement og konkrete tilbakemeldinger.

Vi vil og takke familie, venner og kjærester for å ha vært en flott heilagjeng gjennom vår studietid!

SAMMENDRAG

Formål

Kjønnslikestilling er et dagsaktuelt og omdiskutert tema. Det er utrolig mange aspekter ved kjønnslikestilling, fra livstruende situasjoner til kulturelle aspekter ved arbeidsplassen. Temaet preger også ofte nyhetsbildet. Dette kan en se ved situasjoner internasjonalt som kampen om kvinners rettigheter i Iran og abortloven i USA, men og nasjonalt i Norge som for eksempel diskusjonen om ny sentralbanksjef i Norges Bank. Som et bidrag til temaet, har vi satt søkelys på kjønnslikestilling i toppledelse i finansbransjen da dette er en bransje preget av lav kvinneandel.

Design og metode

Med en eksplorativ tilnærming presenteres tre forskningsspørsmål som studerer hvordan kvinnelige toppledere i den norske finansbransjen opplever kjønnslikestilling. Den innsamlede dataen består av kvalitative primærdata, hvorav datainnsamlingen er gjennomført ved semistrukturerte dybdeintervjuer av 12 toppledere.

Resultater

Gjennom analyse av datamaterialet belyser vi flere interessante funn. Det vises til et skiftende fokus i finansbransjen, med en stor grad positiv opplevelse av kjønn i dag. Blant hovedfunnene finner vi at det er variasjon i opplevelsen av forventninger til mannlige og kvinnelige toppledere. Det fremkom at en av faktorene som er med å bedre likestillingsmulighetene i bransjen er nivået av fleksibilitet fra arbeidsgiver. Det vises også til at forfremmelse skjer på like vilkår, men at det eksisterer en barriere grunnet en mangel av kvalifiserte kvinner på toppledernivå, samt at kjønnene utøver ulik atferd. Påstanden fra studien til Halrynjo et al. (2015) om at kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere enn menn gis ikke støtte fra respondentene, men faktorer som familieliv, interesse og risiko kan være forklaringer til denne påstanden. Temaene kjønnsstereotypi, homososial reproduksjon og kulturelle barrierer knyttes til den mannsdominerte finansbransjen. I tillegg viser funnene til at den eksterne kommunikasjonen av likestilling oppleves som sterkere enn de interne tiltakene. Til slutt viser hovedfunnene til tiltak som kan tas for å bedre kjønnslikestilling som behov om en kritisk masse, kommunikasjon av finansbransjen som arbeidsgiver, rollemodeller i finansbransjen og nettverksbygging på tvers av kjønn.

Hovedfunnene blir videre diskutert og tolket i sammenheng med presentert teori og empiri ved tre temaer 1) finansbransjen som arbeidsgiver, 2) kjønnsstereotipi og 3) rolleteori. Avslutningsvis presenteres praktiske implikasjoner, begrensninger ved studien samt forslag til videre forskning.

Originalitet og verdi

Resultatene ved studien kan benyttes av finansinstitusjoner for å bedre likestillingsnivået. Det tillegger økt verdi til tidligere forskning da det viser til hvilke faktorer og verdier ved arbeidsplassen som er viktige for kvinnelige toppledere. I tillegg, viser funnene til tiltak som respondentene opplever at kan forbedre kjønnslikestillingen i bransjen. Denne studien fremhever interessante synsvinkler og poenger som ikke har blitt vesentlig vektlagt av tidligere forskning. I kapittel 5.5, praktiske implikasjoner, vil vi med hjelp av eksisterende forskning samt analyse av våre intervjuer, foreslå fire punkter for videre arbeid med kjønnslikestilling i den norske finansbransjen.

ABSTRACT

Purpose

Gender equality is a highly actual and debated topic. There are several aspects to gender equality, from life-threatening situations to cultural aspects in the workplace. This subject is often seen in the news from situations internationally such as the fight for women's rights in Iran and the abortion law in the US to nationally in Norway from the discussion of the election of director of the central bank of Norway, Norges Bank. As a contribution to the subject, we are studying gender equality in executive and senior management in the financial industry as its characterized by low proportion of women.

Design and research methodology

With an exploratory approach, three research questions are presented that studies how female managers in the Norwegian financial industry experience gender equality in the workplace. The collected data consists of qualitative primary data which has been obtained through semi-structured in-depth interviews of 12 managers.

Results

Through the analysis of collected data, we shed light on several interesting findings. It points to a changing focus in the industry, with an increased positive experience of gender today. Among the main findings, we find variation in the experience of expectations for male and female managers. The findings show that one of the factors that help improve equality opportunities in the industry is the level of flexibility from the employer. It's also pointed out that promotion takes place on equal terms, but there is a barrier due to the lack of qualified women at management level, and that men and women behave differently. The claim from the study by Halrynjo et al. (2015) that women are less willing to fight for their own career than men is not supported by the respondents, where factors such as family life, interest, and risk might instead be explanations for this claim. The study of the subject's gender stereotyping, homosocial reproduction and cultural barriers are linked to the male-dominated financial industry. In addition, the findings show that the external communication of equality is perceived as stronger than the internal actions. Finally, the main findings point to measures that can be taken to improve gender equality such as critical mass, communication of the financial industry as a workplace, role models in finance and networking across genders.

The main findings are further discussed and interpreted in the context of presented theory and empirical evidence on three subjects: 1) the financial industry as a workplace, 2) gender stereotypes, and 3) role theory. Finally, practical implications of the study and suggestions for further research are presented.

Originality and value

The results from this study can be utilized by finance institutions to better their level of gender equality. It increases the value of previous research as it shows what factors and values at the workplace that is important for female managers. In addition, the findings show measures that the respondents experience can better the gender equality in the industry. The study highlights interesting points of views that hasn't been highlighted by previous studies. In chapter 5.5, practical implication, we'll, by using previous research and our analysis, suggest four points for further research of gender equality in the Norwegian finance industry.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	5
INNHOLDSFORTEGNELSE	7
1. INNLEDNING	10
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	10
1.2.1 <i>Finansbransjen</i>	11
1.2.2 <i>Likestilling i finansbransjen</i>	12
1.3 AVGRENSNING OG PROBLEMSTILLING	13
1.4 DISPOSISJON	14
2. TEORETISK RAMMEVERK	15
2.1 LIKESTILLING	15
2.1.1 <i>Likestilling internasjonalt</i>	16
2.1.2 <i>Likestilling i Norge</i>	17
2.2 LIKESTILLING OG LEDELSE I FINANSBRANSJEN.....	18
2.2.1 <i>Likestilling og ledelse internasjonalt</i>	18
2.2.2 <i>Likestilling og ledelse i Norge</i>	19
2.2.3 <i>Sammenligning Norge og Internasjonal forskning</i>	21
2.3 FINANSBRANSJEN SOM ARBEIDSGIVER	28
2.3.1 <i>Krav hos finansinstitusjoner</i>	30
2.3.2 <i>“Femvertising”</i>	32
2.4 KULTURELLE BARRIERER	33
2.4.1 <i>Glasstaket</i>	33
2.4.2 <i>Klebrig gulv</i>	36

2.5	ROLLETEORI	38
2.5.1	<i>Sosiale normer og kjønnsstereotypi</i>	38
2.5.2	<i>Homososial reproduksjon</i>	41
2.6	FORSKNINGSSPØRSMÅL OG FORSKNINGSMODELL	43
2.6.1	<i>Forskningsspørsmål</i>	43
2.6.2	<i>Forskningsmodell</i>	47
2.7	OPPSUMMERING AV TEORI.....	49
3.	METODE	52
3.1	VALG AV METODE.....	52
3.2	FORSKNINGSDESIGN OG TILNÆRMING	53
3.3	FORSKNINGSSTRATEGI.....	54
3.4	DATAINNSAMLING	57
3.4.1	<i>Intervju</i>	57
3.4.2	<i>Utvalgsstrategi og rekruttering</i>	59
3.5	DATAANALYSE	62
3.5.1	<i>Transkribering av data og koding</i>	62
3.6	KVALITET I KVALITATIV METODE.....	64
3.6.1	<i>Troverdighet (Validitet)</i>	64
3.6.2	<i>Pålitelighet (Reliabilitet)</i>	65
3.6.3	<i>Overførbarhet</i>	68
3.6.4	<i>Forskningsetikk</i>	69
4.	RESULTAT	71
4.2	FINANSBRANSJEN SOM ARBEIDSGIVER	73
4.2.1	<i>Tilrettelegging av familieliv og karriere i bransjen (F1)</i>	73

4.3	KULTURELLE BARRIERER	85
4.3.1	<i>Karriereopplevelser (F2a)</i>	85
4.3.2	<i>Kvinner og karriere (F2b)</i>	94
4.4	ROLLETEORI.....	98
4.4.1	<i>Kjønnstereotypi (F3)</i>	98
4.5	OPPSUMMERING AV FUNN	105
5.	DISKUSJON	107
5.1	TEORETISK IMPLIKASJON.....	107
5.2	FINANSBRANSJEN SOM ARBEIDSGIVER	107
5.2.1	<i>Tilrettelegging av familieliv og karriere i bransjen (F1)</i>	107
5.3	KULTURELLE BARRIERER	113
5.3.1	<i>Karriereopplevelser (F2a)</i>	113
5.3.2	<i>Kvinner og karriere (F2b)</i>	115
5.4	ROLLETEORI.....	117
5.4.1	<i>Kjønnstereotypi (F3)</i>	117
5.5	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	118
5.6	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	120
5.7	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	122
6.	KONKLUSJON	125
7.	LITTERATURLISTE	127
	VEDLEGG 1	139
	VEDLEGG 2	147
	VEDLEGG 3	154

1. INNLEDNING

1.2 Bakgrunn for valg av tema

“Gender equality is not only a fundamental human right, but a necessary foundation for a peaceful, prosperous and sustainable world.” (UN, 2022)

Likestilling er ikke bare en grunnleggende menneskerett, men også nødvendig for å oppnå et bærekraftig samfunn (UN, 2022). Kjønnslikestilling er det femte av FNs bærekraftsmål som skal nås innen 2030. Det at det i det hele tatt er behov for et globalt mål for å nå likestilling og styrke kvinners posisjon i samfunnet, viser hvor stort dette problemet er og aktualiteten ved temaet. Kjønnslikestilling er et dagsaktuelt tema internasjonalt så vel som nasjonalt, og er en verdi vi nordmenn er stolte av å representere. Verdens økonomiske forum fremla rapporten «Global Gender Gap Report» (2021) som presenterer en rangering over verdens mest likestilte land (World Economic Forum, 2021). Blant landene rangert på topp ligger Norge på en tredjeplass bak Finland, og med Island på topp. Selv om Norge går for å være et av verdens mest likestilte land, opplevs det likevel samfunnsmessige utfordringer knyttet til dette.

De siste 10 årene har det vært fremgang ved likestillingen i verden, men det er fortsatt flere menn enn det det er kvinner i maktposisjoner (FN-Sambandet, 2022). I en studie av Halrynjo et al. (2015) fremkom dette tydelig på toppledernivå i Norge, hvor det er svært få kvinner representert. Dette samsvarer med statistikk av ledelse og kjønn fra Bufdir (2022) hvor vi ser at likestillingsarbeidet har ført til jevnere kjønnsbalanse på mellomledernivå, men på toppledernivå er fortsatt 8 av 10 administrerende direktører menn (Bufdir, 2022). Dette poengteres også av Beeson & Valerio (2012) som nevner at kvinner er underrepresentert i «C-suite» eller «c-level». Dette betegnes som toppledelsen i en organisasjon og er roller som inneholder «chief» tittelen som eksempelvis «CEO», «CFO» og lignende (Bloomenthal, 2022). Det nevnes videre at til tross for at kvinner yter til bedriftenes prestasjoner, så når de ikke toppledernivået (Beeson & Valerio, 2012). Flere store bedrifter i dag jobber likevel mot en 50/50 fordeling i toppledelsen. Som et ledd for å få til dette oppfordrer stadig flere stillingsutlysninger kvinner til å søke, noe vi også ser i flere stillingsannonser til bedrifter i finansbransjen. I tillegg er et av delmålene under bærekraftsmålet til FN som angår kjønnslikestilling å «sikre kvinner fullstendig og reell deltakelse og like muligheter til ledende stillinger på alle nivåer der beslutninger tas, i det politiske, det økonomiske og det offentlige liv.» (FN-Sambandet, 2022).

1.2.1 Finansbransjen

Finansbransjen er en del av økonomien bestående av selskaper og organisasjoner som tilbyr finansielle tjenester til kommersielle aktører og forbrukere (Kenton, 2021). Bransjen består av ulike industrier som bank, investeringselskaper, forsikringsselskaper og eiendomsselskaper. Den økonomiske tilstanden i verden avhenger av bransjen og styrken på denne. Den norske finansbransjen er liten sammenlignet med lignende næringer i andre land, men representerer likevel en betydelig næring for Norge gjennom sin verdiskapning, sysselsetting og forvaltningskapital (Finans Norge, u.d.). I Norge betegnes bransjen som en bred næring bestående av alt fra små sparebanker til store internasjonale aktører. De enkelte bedriftene innen næringen står selv ansvarlig for det etiske nivået ved egen virksomhet. Ifølge Finans Norge (u.d.) er det en jevn kjønnsbalanse generelt i bransjen, men med færre kvinner enn menn i ledende stillinger.

Denne studien vil begrense seg til å studere investeringsbanker, investerings- og forvaltningsselskaper. I studien er det valgt ut et bredere utvalg av aktører i bransjen grunnet et lavt antall kvinnelige toppledere ved hver aktør. Dette begrunner også valget om at det ikke kun studeres investeringsbanker, men også inkluderes forvaltnings- og investeringselskaper. Investeringsbanker, kjent som *investment banking* (IB) er en industri innenfor finansbransjen. Dette er en type bankvirksomhet hvor de i hovedsak arbeider med kapitalinnhenting for selskaper, myndigheter og andre organisasjoner (Kagan, 2022). Arbeidet inkluderer ofte planleggingen og organiseringen av det finansielle aspektet ved store prosjekter hos selskaper. Dette kan eksempelvis være å organisere store, komplekse finansielle transaksjoner som fusjoner, oppkjøp og børsnoteringer (IPO). Ansatte i investeringsbanker sees ofte på som eksperter som skal gi organisasjoner og institusjoner råd for hvordan de best mulig kan planlegge utviklingen ved et prosjekt, og må dermed være kontinuerlig oppdatert på den nåværende tilstanden til økonomien (Kagan, 2022). Investeringselskaper skiller seg fra investeringsbanker ved at det er et aksjeselskap som investerer i andre selskapers aksjer og obligasjoner (Visma, 2022). Dette innebærer at de plasserer kapital i aksjer, obligasjoner og eiendommer for å skape en fremtidig avkastning til investeringselskapets aksjonærer. Eksempel på internasjonale selskaper som tilbyr slike tjenester er Morgan Stanley, JPMorgan Chase, og Goldman Sachs. Ved forvaltningsselskaper inkluderer vi også organisasjoner som tilbyr enten egne eller eksterne forvaltede og verdibaserte fond.

De nevnte sektorene innenfor finansbransjen er utvalgt da de kan tenkes at vil være spesielt interessant å studere. Dette grunnet at de ofte har en tendens og et rykte for å være mer mannsdominert. Dette nevnes også i en kronikk i Dagens Næringsliv, hvor forskerne Sigtona Halrynjo og Runa Myklebust uttrykker at disse sektorene innenfor finans, her betegnet som frontfinans, skiller seg ut ved at det er mannsdominert, med store lønnsforskjeller mellom kvinner og menn (Halrynjo & Myklebust, 2022). Dette uttrykkes også av Rowe & Crafford (2003), hvor de studerer barrierene til karriereutvikling for kvinner i investeringsbanker. Her nevnes det at investeringsbanker ofte har svært få kvinner i maktposisjoner og toppledelse sammenlignet med andelen menn. I tillegg til å være en mannsdominert sektor med et rykte om å være veldig «macho», så knyttes det også ofte til lav «work-life balance» og at det eksisterer et glasstak for kvinner. Dette fremkom i en studie av Pollitt (2014) som studerte hvordan Morgan Stanley forsøkte å øke kvinners interesse innenfor investeringsbanker. Her nevnes det at Morgan Stanley fant ut, gjennom intervjuer av kvinnelige studenter, at kvinner ofte var reserverte mot å søke jobber i investeringsbanker. Dette kan ses i sammenheng med Halrynjo & Myklebust (2022) som nevner at arbeidshverdagen i denne bransjen kjennetegnes som uforutsigbar med et høyt arbeidspress som strekker seg over store deler av døgnet og gjør det vanskelig å kombinere karrieren med et familieliv.

1.2.2 Likestilling i finansbransjen

Finansnæringen er avhengig av begge kjønn for å rekruttere, utvikle og beholde konkurransekraft (Finansforbundet, 2022). Likestilte muligheter og rettigheter vil styrke konkurranseevnen og endringsviljen i bransjen, noe som vil reflekteres både innad i næringen og i samfunnet. Acker (2006) definerer ulikhet i arbeidslivet som systematiske forskjeller mellom deltakere når det kommer til makt og kontroll over mål, ressurser og resultater. Dette knyttes til beslutninger på arbeidsplassen om hvordan en skal organisere arbeidet, muligheter for forfremmelser, tilfredsstillende og interessant arbeid, sikkerhet og respekt, belønninger, lønn og andre pengebelønninger. Det nevnes at det varierer i hvilken grad disse forskjellene er til stede i organisasjoner og hvor alvorlige de er.

I 2020 kom Finans Norge med tall som presenterte kjønnslikestilling i finansbransjen. Her viste nøkkeltall at 47 prosent av de ansatte i bransjen er kvinner og 53 prosent er menn (Finans Norge, 2020). Dette er tall som står i kontrast med antagelsen om at finansnæringen er en

mannsdominert sektor. Likevel ser en et betydelig gap mellom kjønnsrepresentering i lederstillinger, hvor det er store forskjeller mellom kvinner og menn, særlig når det gjelder toppledelse. Her viser tallene fra Finans Norge at kun 24 prosent av topplederne innen finans er kvinner. Det vil si at $\frac{3}{4}$ av alle administrerende direktører innen finans er menn (Finans Norge, 2021). Gjennom initiativet Kvinner i Finans Charter kan bedrifter i finansbransjen forplikte seg til interne mål for kjønnsbalanse på ledernivå (Kvinner I Finans Charter, 2022). Dette er et viktig initiativ som bygger på forankring av kjønnsbalanse og inkludering i virksomhetens ledelse. Initiativet innebærer interne mål for kjønnsbalanse på ledernivåer, ambisjon om at fremgang mot målene skal reflekteres i godtgjørelsen til lederteamet, og årlig publisering av status og fremgang på virksomhetens egen hjemmeside. For å nå målet om en finansbransje i kjønnsbalanse, er dette et tiltak som det er kritisk at selskaper forplikter seg til.

Flere forskere har i mange år forsket og skrevet både artikler og bøker på temaet, deriblant en av Norges fremste forskere på likestilling innen finansbransjen, Morten Huse. Gjennom hans forskning har det vist seg at det må være et visst antall, en såkalt «kritisk masse», av kvinner i toppledelsen for at det skal ha en positiv verdi for innovasjon og strategiengasjement (Elstad & Ladegard, 2010; Huse, et al., 2011). Huses funn viser at denne positive effekten slår inn når styret i toppledelsen består av tre eller flere kvinnelige medlemmer. Huse påpeker at styret med kun en eller to kvinner raskt vil tilpasse seg den eksisterende styrekulturen slik at deres spesifikke bidrag vil bli lite synlig. Huse definerer antall kvinner i denne sammenheng som *tokenisme*, altså praksisen for å gjøre en overfladisk eller symbolsk innsats for å være inkluderende for medlemmer av minoritetsgrupper, og dermed kvinner i denne sammenheng (Huse, et al., 2011). Huses viktige funn er dermed at for at styret skal få full utnyttelse og verdi av de kvinnelige medlemmers bidrag, må gruppen kvinner ha en viss størrelse for at gruppen skal bli mer selvstendig og dermed stå for egne standpunkt. For at den kritiske massen med kvinnelige styremedlemmer skal bidra til økt organisasjonsmessig innovasjon i bedriften, må de altså bli involvert i styrets strategiarbeid og bli gitt plass og tillit.

1.3 Avgrensning og problemstilling

Statistikk fra Finans Norge og likestillingsgapet mellom kvinner og menn i finansbransjen viser at det er nødvendig med et økt fokus på likestilling i bransjen. På bakgrunn av dette ønsker vi å studere følgende problemstilling:

Hvordan opplever kvinnelige toppledere i finansbransjen bedriftens arbeid for kjønnslikestilling?

Problemstillingen vil studeres med fokus på den norske finansbransjen og hvordan likestilling er på ledelsesnivå, hvorav det her avgrenses til kvinnelige toppledere. I denne oppgaven defineres toppledere som den øverste stillingen i et selskap eller konsern hvor en er ansvarlig for hele virksomheten internt og eksternt (Statens Arbeidsgiverportal, 2022). I tillegg vil personer som tar del i selskapets ledergruppe også være relevant for studien. Grunnen til dette er at det kan være vanskelig å komme i kontakt med kvinnelige toppledere som ønsker å delta i undersøkelsen og vi tror kvinner i ledergruppen kan bidra med like god innsikt rundt temaet.

1.4 Disposisjon

I kapittel 1 har temaet for studien blitt presentert, hvorfor vi har valgt å skrive om det og temaets aktualitet og viktighet. Videre i kapittel 2 presenteres det ulike teorier og rammeverk for studien. Deretter vil kapittel 3 presentere valgt metode for studien og begrunne hvordan dette understøtter studien og problemstillingen. Videre vil kapittel 4 presentere resultatene fra datainnsamlingen og analysere disse, hvorav dette vil bli drøftet videre i kapittel 5 med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil kapittel 5 i tillegg inkludere praktiske implikasjoner, begrensinger og forslag til videre forskning fra studien, hvorav vi til slutt, i kapittel 6, vil presentere studiens konklusjon.

2. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil vi først presentere likestilling generelt, både internasjonalt og i Norge, før vi vil snevre inn og presentere likestilling på toppledernivå i den norske finansbransjen. Det vil følge dette oppsettet da det vil være interessant å se hvordan likestillingsarbeidet har vært historisk sett for så å sammenlikne hvordan likestillingsarbeidet fungerer internasjonalt og nasjonalt.

2.1 Likestilling

Likestilling innebærer at alle mennesker har «like rettigheter og muligheter i samfunnet uavhengig av blant annet kjønn, funksjonsevne, seksuell orientering, alder, etnisitet og religion» (Strand, 2022). Kjønnslikestilling defineres som at «kvinner og menn skal ha samme rettigheter og muligheter» (Strand, 2019). Strand (2019) nevner at dette bygger på prinsippet om at alle mennesker er like mye verdt og prinsippet om rettferdighet. Ifølge NHO (2022) har forskjellen mellom kvinner og menn når det kommer til utdanningsvalg, yrkesdeltakelse, lønn og posisjoner blitt redusert gjennom det 20. århundret. Til tross for dette er det ingen land hvor kvinner og menn deltar i arbeidslivet i like stor grad. Ved å studere likestilling mellom menn og kvinner vil en ofte skille mellom kjønnslikestilling («gender equality») og kjønnsdeltakelse («gender parity») (Manlos & Matias, 2018). Sistnevnte brukes som et statistisk mål på antall menn versus kvinner ved eksempelvis en arbeidsplass. Kjønnslikestilling, som denne oppgaven tar for seg, handler ikke kun om de statistiske tallene, men går dypere inn på sosiale normer og hvordan kvinner og menn blir verdsatt og respektert uavhengig av kjønn.

Inglehart et al. (2003) ser på sammenhengen mellom kjønnslikestilling og demokratisering. Det nevnes at historisk sett har fokuset på kjønnslikestilling økt som en følge av demokratisering. Demokratisering er ikke hovedårsaken, men det er i hovedsak en konsekvens av kulturelle endringer i verden. Gjennom studien til Inglehart et al. (2003) fremkom det at modernisering er en driver til kulturelle endringer som oppmuntrer til økt fokus på kvinner i det offentlige liv, samt utvikling av demokratiserte institusjoner.

2.1.1 Likestilling internasjonalt

Verden i dag preges av store ulikheter når det kommer til likestilling mellom kvinner og menn. Tall fra Verdensbanken viser til at 178 land har diskriminerende lover som eksempelvis hindrer kvinner fra å delta på arbeidsmarkedet og i økonomien på lik linje som menn (The World Bank, 2022). I tillegg er det kun 12 land som har de samme lovfestede rettighetene for kvinner og menn som skal bidra til å sikre full likestilling (The World Bank, 2022). Dette kan hindre kvinners adgang til å jobbe, starte egen bedrift, eie jord eller motta arv, noe som igjen skaper store økonomiske forskjeller mellom kjønn.

FN utviklet i 1995 en indeks for likestilling med formål å måle forskjellene mellom kvinner og menn. Denne indeksen blir i dag kalt for «FNs Gender Inequality Index» (GII) (FN, 2020; World Health Organization, 2022). Denne indeksen måler likestilling på en skala fra 0 (fullstendig likestilling) til 1 (fullstendig ulikhet). Indeksen måler likestilling gjennom tre sentrale dimensjoner innen menneskelig utvikling. Disse dimensjonene er reproduktiv helse (mødredødelighet og tenåringsfødsler), medbestemmelse gjennom deltakelse i politikken og utdanning, samt deltakelse i arbeidslivet. Den nyeste innsamlede dataen fra 2019 viser at indeksen målte kjønnslikestilling på verdensbasis til ca. 0.5. Videre viser indeksen at de områdene med høyest prestasjon basert på de tre tidligere nevnte dimensjonene var Europa, Nord-Amerika, Øst-Asia og deler av Oseania. Områdene med lavest prestasjon og som dermed har størst forskjell ved likestillingen mellom kjønn var Afrika, Sør-Asia og Sør-Amerika (FN, 2020; World Health Organization, 2022).

På verdensbasis er det et stort internasjonalt press for å fremme kvinners menneskerettigheter og dermed sikre en fredelig, bærekraftig verden (FN, 2020; World Health Organization, 2022). Diskriminering basert på kjønn er kompleks og sammensatt, og skjer på mange ulike nivåer i samfunnet. Diskriminering kan skje både gjennom lover i enkelte land som forskjellsbehandler kvinner og menn, eksempelvis kvinners rett til arbeid, men det kan og skyldes sosiale normer, kultur og religion. FNs bærekraftsmål er en internasjonal plan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 basert på 17 ulike mål. Mål nummer 5, likestilling mellom kjønn, omhandler hvordan en kan få til en rettferdig fordeling av makt, innflytelse og ressurser, samt hvordan sikre grunnleggende menneskerettigheter slik at kvinner kan leve et fritt liv uten vold og sosial diskriminering (FN, 2022a).

Det er i dag en rekke internasjonale forpliktelser og samarbeid for å fremme kjønnslikestilling. FNs kvinnekonvensjon er et eksempel på dette der alle land som har akseptert konvensjonen er forpliktet til å beskytte kvinner og jenter mot diskriminering og sikre sivile, politiske og økonomiske rettigheter. Konvensjonen består av FNs egne kvinnekomité (CEDAW) som har ansvaret for å følge opp medlemslandene både når det gjelder etterlevelse av konvensjonens krav, men og å utrede rapporter og anbefalinger tilknyttet medlemslandenes videre arbeid for å sikre likestilling (FN, 2022b). I dag er det 189 land som har sluttet seg til FNs Kvinnekonvensjon. Dessverre er det derimot et stort antall av disse landene som har reservert seg mot å følge deler av konvensjonen på bakgrunn av blant annet kulturelle forskjeller som eksempelvis kjønnsroller og oppfattelse av hva likestilling er. Dette betyr at selv om land undertegner avtalen og bekrefter konvensjonen, betyr det ikke nødvendigvis at konvensjonens krav oppfylles og etterleves, og at de store globale utfordringene knyttet til kvinners grunnleggende rettigheter vil opprettholdes (FN, 2022b).

Likestilling mellom kjønn er ikke bare en sentral samfunnsverdi, det er også en menneskerett. Dette ble fastslått på FNs kvinnekonferanse i Beijing i 1995, og videre nedskrevet i Beijingerklæringen (FN, 2022b). Beijingerklæringen inneholder og en handlingsplan for hvilke tiltak som bør iverksettes for å bekjempe vold, fattigdom og sikre kvinners rettigheter i krig, konflikt og samfunn som rammes av klimaendringer. Beijingerklæringen gir også retningslinjer for hvordan verden kan bedre kvinners deltagelse i politiske og økonomiske beslutningsforum, samt sikre tilgang til utdanning og helse (FN, 2022b).

2.1.2 Likestilling i Norge

Kjønnslikestilling ble lovfestet i Norge i 1978 og videreført inn i likestillingsloven i 2013 (Strand, 2019). Gjennom dette lovverket skal ingen utsettes for forskjellsbehandling basert på kjønn. Derimot kan en tillate forskjellsbehandling som fremmer kjønnslikestilling som eksempelvis tilretteleggelse for kvinner ved graviditet, fødsel og amming.

I rapporten *“The Global Gender Gap”* av World Economic Forum (2021) rangeres Norge på en tredjeplass av de topp 10 likestilte landene i verden. Med Island, Finland og Sverige dominerer de nordiske landene listen. Dette viser at vi i Norge har en høyere grad av likestilling sammenlignet med andre land i verden. FN-Sambandet (2022) nevner at virkemidler som foreldrepermisjon og tilgang på barnehager tilrettelegger for at kvinner i større grad kan delta i arbeidslivet (Mustosmäki, et al., 2021). Det er også i større grad like

muligheter og rettigheter for kvinner og menn sammenlignet med andre land. Videre nevner rapporten av World Economic Forum (2021) at Norge har klart å lukke 84.9 prosent av likestillingsgapet hvorav det har vært forbedring på noen punkter, mens det har vært tilbakeskritt på andre. Området hvor Norge har utmerket seg på er ved politisk myndiggjøring gjennom kvinnelige statsministere på Stortinget.

Sund (2015) ser på motsetningen mellom likestilling som verdi og mangel på kjønns mangfold i lederposisjoner. Det hevdes at likestillingen i Norge kun er en illusjon. Dette forklares ved at til tross for at likestilling oppfattes som en viktig verdi i norsk kultur, gjenspeiles ikke kjønns mangfold på viktige områder innenfor norsk næringsliv. Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet i norsk næringsliv gir skjevfordelt lønn og makt, noe som bryter med rettferdighetsprinsippet som er grunnlaget for likestillingen i Norge (Andreassen & Folkenborg, 2002). Dette samsvarer med statistikk fra «The Global Gender Gap Report» hvor Norge har en høy rangering, men hvorav denne i stor grad kan knyttes til en sterk kjønnsrepresentasjon innenfor utdanning (World Economic Forum, 2021). Det er derimot flere områder som har ført til at kjønns gapet har økt som eksempelvis arbeidsmarked, arbeidstider, og kvinner i seniorroller. Dette samsvarer med FN-Sambandet (2022) som nevner at det observeres forskjeller når det kommer til lønn og representering i lederstillinger og styrever.

2.2 Likestilling og ledelse i finansbransjen

Finansbransjen er en av sektorene hvor det er merkelig kjønns ubalanse i toppledelsen. Bransjen preges av menn i de øverste operative stillingene og kvinner i støtte stillinger. Innenfor dette delkapittelet vil det presenteres empiri og teori om kjønns likestilling og ledelse innenfor finansbransjen. Her vil det først tas et internasjonalt perspektiv, for så å gå inn på dagssituasjonen i Norge.

2.2.1 Likestilling og ledelse internasjonalt

Kark & Eagle (2010) hevder at kjønns likestilling ikke vil oppnås før kvinner og menn har nådd likestilling i ledelse. Det nevnes at det ikke er et land i verden hvor kvinner og menn er representert likt som ledere. Til tross for at kvinner i de vestlige landene har større tilgang til lederroller, og et samfunn som kjennetegnes av en økende enighet om likestilling enn noen

gang før i historien så er det fortsatt ikke nådd et likestillingsnivå (Kitterød & Teigen, 2021). Dette kan ses i lys av Schein (2007) som påpeker at selv om data viser en økt andel av kvinner i ledelsesstillinger, så er veksten altfor treg og ujevn. Videre uttrykkes også her viktigheten av kvinners representasjon i lederroller. Det påpekes at å bedre kvinners deltakelse i ledelse er en del av utfordringen for å forbedre rettigheter, frihet og muligheter for alle kvinner globalt. Kvinners inntredelse i stillinger med makt og innflytelse i organisasjoner er essensielt for at kvinner skal oppnå likestilte muligheter globalt (Schein, 2007).

I 2019 utgjorde kvinner 39 prosent av den globale arbeidsstyrken, men til tross for dette, besitter kvinner kun 28 prosent av lederstillingene (FN-Sambandet, 2022). Innen finansbransjen i 2021, holdt kvinner 5 prosent av CEO-posisjonene, 19 prosent av «C-suite» rollene, og 21 prosent av styreplassene (Deloitte, 2022). Andelen kvinner i lederroller i finansbransjen var totalt 24 prosent, og anslås å øke til 28 prosent innen 2030 (Deloitte, 2022). Til tross for anslått vekst, vil det fortsatt være under likestillingsnivå i bransjen. Deloitte (2022) fremhever multiplikatoreffekten hvor for hver kvinne som kommer opp i «C-suite» i en organisasjon, vil tre kvinner forfremmes til senior ledelsesroller. Det nevnes at dette fenomenet er en av de viktigste grunnene til at finansbransjen bør øke innsatsen for å oppnå kjønnslikestilling.

Denk (2015) studerer lønn og arbeidsinntekt i den finansielle sektoren i Europa. Her fremkommer det at lønnspremien for ansatte høyere opp i finanssektoren er mer enn dobbelt så høy som ansatte på bunnen. Dette vises spesielt ved mannlige ansatte i finansbransjen som tjener en høyere sum enn kvinner i bransjen, noe som fremheves spesielt på toppnivå. I en rapport av den britiske organisasjonen «Women in Banking and Finance» i samarbeid med London School of Economics fremstilles funn vedrørende kvinner i finansbransjen i London (Thomas, 2021). Her fremkom det blant annet at kvinner må vise til større fremgang og har mindre rom for å feile enn menn.

2.2.2 Likestilling og ledelse i Norge

Norge ble i 2003 det første landet i verden til å implementere kjønnskvoltering på styrenivå i norske bedrifter (Samfunnsforskning, 2020). Fra da av ble det lovfestet at alle bedrifter med et visst antall medlemmer må ha en representativitet av begge kjønn. Loven om allmennaksjeskaper §§ 6- 11 *krav om representasjon av begge kjønn i styret* ble dermed vedtatt og senere iverksatt. Loven stadfester blant annet at styret med to eller tre medlemmer, skal ha

begge kjønn representert. Har styret fire eller fem medlemmer, skal begge kjønn være representert med minst to medlemmer. For større styre, med ni medlemmer og oppover, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent (Lovdata, 2022). Denne lovgivningen har og gitt grunnlag for videre sanksjoner dersom selskap ikke velger å oppfylle kravene. Allmennaksjeselskapene (ASA) som ikke innfrir lovens krav om kjønnskvalifisering må dermed enten skifte selskapsform eller innfri kravene. Siden loven ble vedtatt og implementert har vi sett en økning fra 4 prosent kvinnelige styremedlemmer til 40 prosent i 2008 da lovendringen ble implementert. I Norge i dag har de selskapene med lovkrav om kjønnsbalanse i styret en kvinneandel på 44 prosent (Samfunnsforskning, 2022). Selskap som ikke har lovkrav om kjønnsbalanse i styret, de selskapene som ikke er ASA, viser en lavere andel kvinner med en andel på 21 prosent i 2022 (Samfunnsforskning, 2022). Likevel har Norge, med denne lovgivningen, vært et foregangsland for krav om kjønnskvalifisering på styresiden i bedrifter, både for andre land og større organisasjoner. Eksempelvis har andre land som USA innført et prinsipp kalt «comply or explain» tilknyttet deres arbeid mot å øke antall kvinner inn i amerikanske styre. Prinsippet omhandler å følge anbefaling om økt kvinneandel eller forklare hvorfor en har lav kvinneandel (Huse, 2010; Terjesen, et al., 2015).

Huse poengterer at debatten om hvordan og hvorvidt en skal øke kvinners deltakelse i styret internasjonalt har pågått i over tretti år. Det har blitt vurdert mange ulike initiativ og programmer, eksempelvis politisk argumentasjon, utvikling av kvinnenettverk, finansiering av forskning og formidling av forskningsresultater, kurs og seminarer for å forberede kvinner til å inntre i styre, mentorprogrammer og rekrutteringsdatabaser spesifisert for kvinner (Huse, 2010). Videre studerer Huse hvorfor økt kvinneandel på styresiden har en så stor betydning. Han vektlegger de samfunnsmessige begrunnelsene som ofte ligger bak initiativene til å øke andel kvinner. Dette dreier seg om rettferdighet i samfunnet, demokrati, deltakelse, likestilling mellom kjønn og oppfølging av blant annet FNs Menneskerettskonvensjon (Vinnicombe, et al., 2008).

En annen viktig konsekvens av en jevnere balanse i forhold til kjønnsfordelingen på styrenivå poengterer Huse er utfordringen knyttet til kvinnelige toppledere. Huse stadfester at de kvinner som gjør en god jobb i styresammenheng, ofte blir rekruttert til topplederstillinger fordi dette er en arena der viktige beslutningstakere møtes. Styremedlemmer vil ofte være de som velger kandidater for topplederstillinger, og de personene som viser høy kvalitet i det arbeidet de gjør for styret vil dermed være attraktive kandidater. Huse poengterer videre en viktig forskjell mellom kvinnelige og mannlige styremedlemmer. Han viser til at de fleste mannlige

styremedlemmene ofte allerede er i topplederstillinger, men at dette ikke alltid er tilfellet for kvinner. Derfor er det viktig at kvinner er synlige i arbeidet de gjør, og med dette får en aktiv deltakelse i styret slik at de på sikt kan bli rekruttert til topplederstillinger. Styrer i bedrifter er dermed viktige markeds plasser og rekrutteringskilder for topplederstillinger, noe kvoteringsloven igjen skal bidra med å øke andel kvinnelige toppledere på sikt (Huse, 2010).

I tråd med økt fokus på likestilling i Norge har det og de senere årene blitt et større fokus på å øke andelen kvinnelige toppledere i den norske finansbransjen (SSB, 2021). Dette har resultert i en økning på 5 prosent fra 2008 til 2009 (SSB, 2021). Tross økt fokus er dette likevel en svært forsiktig økning (Samfunnsforskning, 2022). Hvert andre år siden 2014, har Institutt for Samfunnsforskning gjennomført undersøkelsen *CORE-topplederbarometeret* for å studere kjønnsbalansen i norske topplederstillinger og styrer. Ved undersøkelsen hentes det inn data fra de 200 største selskapene i norsk næringsliv basert på omsetning. Kjønnsfordelingen kartlegges i ulike typer posisjoner i toppledergruppen i ulike bransjer og følger deretter historisk utvikling. De undersøker også forskjeller i kvinneandel mellom selskapene som har lovkrav om kjønnsbalanse i topplederstillinger og styrer, og de selskapene som ikke har det. Fra 2020 til 2022 avdekket de en ny, positiv trend ved norske, kvinnelige toppledere, men presiserte at dette er en forsiktig økning. De siste to årene presiserer de at det har vært en økning på 1.5 prosent kvinnelige administrerende direktører.

2.2.3 Sammenligning Norge og Internasjonal forskning

En internasjonal studie fra 2017 viser at det i verden i dag er et stort gap mellom representasjonen av kvinner og menn i lederposisjoner innenfor bankbransjen. Med et nytt datasett stadfestet de at kvinner globalt kun sto for 2 prosent av CEO-stillingene, på norsk oversatt til administrerende direktør. I tillegg viste studien at kvinner globalt stod for mindre enn 20 prosent av styregrupper på tvers av ulike banker over 13 år. Studien poengterte i tillegg at andelen kvinner i sparebanker er høyere enn andelen kvinner i investeringsbanker og andre investeringsselskaper (Sahay, et al., 2017). Sett i sammenheng med Norge, har vi tidligere presentert CORE sitt topplederbarometer for 2022, der vi så at 15.5 prosent av administrerende direktører innenfor de 200 største selskapene i Norge målt på omsetning, besto av menn. I styregrupper består gruppene i Norge i dag av 32 prosent kvinner (Core, 2022). Det er viktig å merke seg at disse tallene gjelder for hele den norske finansbransjen, og ikke kun bankbransjen isolert. I Norge har vi som tidligere nevnt og vært et foregangsland for krav om kjønnsbalanse i styret for norske allmennaksjeselskap (ASA) siden 2008. Forskning har og

vist at styreposisjoner har en positiv effekt på topplederstillinger, da det ofte er styret som fremmer potensielle nye ledere (Huse, 2010). Etter krav om kjønnsbalanse på norske ASA har vi sett en forsiktig positiv økning i antall norske kvinner i topplederstilling, noe som kan være med å forklare hvorfor tallene til Norge er noe høyere enn resten av verden.

Rapporten «Investing in gender equality» presenterte funn fra store nordiske selskap. Disse funnene viste at de selskapene med høy andel kvinnelige ledere også ofte har høyere fortjenestemargin og høyere egenkapitalavkastning enn andre selskaper (Larsen, et al., 2019). Dette har støtte også fra nederlandsk forskning, der nederlandske bedrifter presterte bedre med kvinnelige ledere (Lückerath-Rovers, 2013). En annen studie, presentert av International Monetary Fund (2017) viste at flere økonometriske analyser tyder på at en høyere andel kvinner i leder- og styregruppen innenfor bankbransjen blir assosiert med blant annet større bankstabilitet i form av høyere kapitalbuffer, samt lavere misligholdte låneforhold. Dette underbygges og forklares av andre tidligere studier som tydelig viser at kvinner i større grad er mer reserverte mot å ta store bedriftsbeslutninger enn det menn er. En amerikansk studie gjennomført av Huang & Kisgen (2013) antyder at menn i gjennomsnitt foretar flere oppkjøp og utsteder mer gjeld enn sine kvinnelige ledere. Likevel har de firmaene med kvinnelige ledere som utsteder gjeld og foretar oppkjøp høyere avkastning. Dette henger sammen med at kvinner har en tendens til å være mer risikoaverse enn mannlige ledere, og dermed har en tendens til å ta mer kalkulererte og gjennomtenkte beslutninger. Huang & Kisgen (2013) beskriver de mannlige lederne med en tydeligere «overtillit» knyttet til sine beslutninger sammenlignet med kvinners. En annen studie forklarer menns tilbøyelighet til å ta større grad av risiko også kan henge sammen med hvilke typer bedrifter menn og kvinner velger å lede. Bertrand et al. (2010) legger vekt på at typiske «høyrisikobedrifter» ofte krever lengre arbeidstid og mindre fleksible arbeidstider, noe som gjør at kvinner dermed i større grad vil velge seg inn i bedrifter knyttet til lavere risiko for å være i stand til å ta vare på sine «dobbeltrøller», hvilket innebærer ansvar for barn (familieliv) og hjem. Dette støttes av Sapienza et al. (2009) som så på kjønnsforskjeller i karrierevalg. Her fant de ut at kvinner som velger en karriere innenfor finans, ofte har en tendens til å være mindre risikovillige enn menn som tar samme valg.

Som diskutert ovenfor, samt sett i lys av tidligere teori presentert, eksempelvis Huse et al. (2010; 2011), samt Elstad & Ladegård (2010) sin forskning på kvinner og ledelse, der de presiserer positiv grad av beslutningstaking og bedriftsinnovasjon ved et visst antall kvinner i norske styregrupper, er det bred enighet om at kjønnslikestilling ikke bare er det riktige å gjøre,

men og det smarteste (McKinsey & Company, 2015). Vi observerer samme problem internasjonalt sett, hvor tall fra USA viser til at i 2013 holdt kvinner 15.9 prosent av styreplassene ved Financial Post sine 500 selskaper, noe som var en økning på 1.5 prosent fra 2011 (Mulligan-Ferry, et al., 2014). I tillegg vises det til at i 2011 og 2013 hadde omkring 40 prosent av selskapene ingen kvinnelige representanter i styret. McKinsey & Company (2015) la frem at det derfor var et økende, internasjonalt fokus blant administrerende direktører, statsoverhoder og universitetsledere å nå flere mål vedrørende kjønnslikestilling knyttet til den institusjonen de ledet.

I Nord-Amerika, og dermed deriblant USA, stod kvinner i 2018 for mer enn halvparten av alle arbeidstakere i den finansielle sektoren. Disse kvinnene er i likhet med Norge, å finne på de lavere stillingene. Det er en økning mot flere kvinnelige toppledere, men også her, som i likhet med Norge, en forsiktig utvikling. I C-suite-stillinger er fortsatt færre enn 1 av 5 stillinger for finansielle tjenester besatt av en kvinne. Amerikanske forskere har funnet flere likhetstrekk med norske forskere hva angår årsaksforklaringer til at færre kvinner enn menn når toppen, deriblant graden av nettverksbygging, graden av risikovillighet, kommunisering av egenverdi og utfordringene knyttet til balanseringen av familieliv og egen karriere. Amerikanske forskere har til forskjell fra de norske funnet et gap mellom amerikanske kvinner og menns ambisjonsnivå. I Norge har forskere funnet ut at det ikke står på kvinners ambisjoner, motivasjon og vilje, men heller andre årsaksforklaringer som tidligere nevnt. Amerikanske forskere på sin side fant derimot ut at kvinner på nyutdannet nivå og mellomledernivå, manglet ambisjoner om å nå toppposisjoner, og hvis de skulle ha ambisjonene, manglet de nettverket og støtten til å kunne nå målet. Studien viste at kun 26 prosent av kvinner i nyutdannet-posisjoner innen finansbransjen så seg selv i en fremtidig topplederstilling. Til sammenligning svarte 40 prosent av de mannlige respondentene at de i fremtiden kunne se seg selv i en topplederstilling (McKinsey & Company, 2021a)

Likestillingsarbeidet i Øst- og Mellom-Europa ser relativt likt ut med situasjonen i Norge og Amerika. Likestillingsfokuset handler også her mye om å tette gapet som oppstår på arbeidsplassen. Her står kvinner for over 60 prosent av nyutdannede fra Universitet og Høyskoler, men de står fortsatt for kun 45 prosent av den totale arbeidsstyrken. I finansbransjen befinner også flest kvinner seg i lavere stillinger, derimot på toppledelsesnivå er det lavere kvinneandel, hvorav kun 8 prosent av CEOs er kvinner. Et interessant funn fra Øst- og Mellom-Europa var at blant 44 prosent av de ledende bedriftene målt på omsetning, var det ikke en eneste kvinne i lederstilling (McKinsey & Company, 2021b). Studien fant og

her årsaksvariabler likt som i Norge. Det står ikke på ambisjonsnivået, men heller andre barrierer som glasstak, selvtillit, ulønnet arbeid, doble roller og utfordringer knyttet til fleksibilitet og sosiale normer.

Blant de landene som er mest like Norge når det kommer til likestillingsarbeid, ser vi at det er flere av de samme utfordringene som går igjen når det kommer til å forklare hvorfor kvinner faller fra etter mellomledernivå. En studie fra Canada utført av McKinsey & Company (2017) presenterer fem ulike initiativer utviklet av de største selskapene som mulige løsninger for å tette kjønnsgapet i kanadiske selskaper:

1. Gå fra en muntlig forpliktelse knyttet til mangfold til en konkret forretningsplan for endring
2. Sett mål, spor ytelse, del resultater og hold lederne ansvarlige
3. Lag formelle sponsorprogrammer for å fremme kvinner
4. Gjør fleksibilitet forenlig med forfremmelser
5. Øk bevisstheten om, og bekjemp, ubevisst skjevhet for å skape et inkluderende miljø

Som vi ser, er dette tiltak som også reflekterer norske verdier, der en karriere, særlig innen frontfinans, har vært utfordrende for kvinner da det tradisjonelt har krevd lange arbeidsdager, mindre fleksibilitet og eget ansvar for egen kundeportefølje, også sett i sammenheng med bonusordninger. Et internasjonalt perspektiv, samt et sterkt norsk fokus i dag, er dermed å redusere det individuelle ansvaret for kundeportefølje og bonus for å legge til rette for en mer fleksibel hverdag, samt legge til rette for en mer likestilt permisjonsordning (Senter for likestillingsforskning, 2022)

Clifton et al. (2019) presenterte en matematisk modell for å forklare hvorfor det finnes så få kvinnelige representanter på ledernivå som et supplement til psykologiske og sosiologiske teorier. Mange forskere legger vekt på ulike faktorer knyttet til kultur og individet selv (selv-segregering) som også i denne studien vil bli presentert. Clifton et al. (2019) forsøkte dermed å utarbeide likninger som skulle forklare hvilken effekt disse faktorene hadde på kvinners karriere. Clifton et al. (2019) fastslo i sin studie at lik representasjon av begge kjønn ikke er umulig, men foreslår at bevisste tiltak vil være nødvendig for å oppnå balanse.

Modellen deres er utledet ved at de antok at sannsynligheten $P(u, v)$ for at en kvinne ønsket forfremmelse er en funksjon av andelen personer på høyere nivå som deler kvinnens kjønn, u , og andelen av samme kjønn på kvinnens nåværende nivå, v . Modellen er bygd på antagelsen

som sier at en person er mest komfortabel i en gruppe hvor minst 30 prosent av medlemmene deler personens demografiske status (Engelmann, et al., 1967; Srikantan, 1968, referert i Clifton, et al., 2019). Clifton et al. (2019) presiserer at denne antagelsen ikke har blitt praktisk testet, så de inkluderer P for fleksibilitet, for eksempel at graden av komfort vil variere utfra situasjonen. En funksjon som vil omfavne denne atferden, og som gjelder både menn og kvinner er:

$$P(u, v) = \frac{1}{1 + e^{-\lambda(u-v)}}$$

Der λ er styrken til diskriminering.

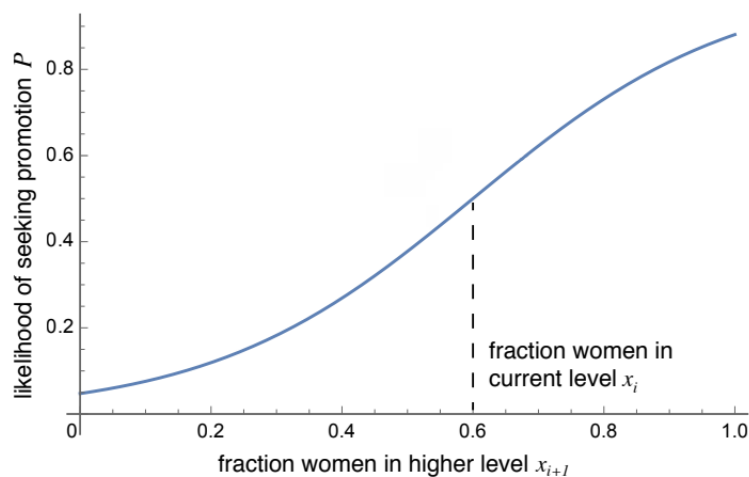
Gitt denne sannsynligheten $P(u, v)$ som beskrev ønsket om forfremmelse, har Clifton et al. (2019) så utviklet likning for andel kvinnelige søkere:

$$f_0(u, v) = \frac{vP(u, v)}{vP(u, v) + (1 - v)P(1 - u, 1 - v)}$$

I denne likningen er fortsatt u andelen kvinner på høyere nivå og v andelen kvinner på nåværende nivå. Clifton et al. (2019) hevder at i tillegg til selv-segregering, i denne sammenheng ment som at kvinner selv ekskluderer seg fra resten av gruppen, vil også skjevheter tilknyttet ansettelse påvirke andelen kvinnelige søkere som vil bli forfremmet. Denne skjevheten definerer Clifton et al. (2019) som bokstaven b , og representerer den kvinnelige søkermassen dersom kandidatene for forfremmelse består av like mange menn og kvinner. Hvis b overstiger en verdi større enn 0.5 indikerer det at kvinner favoriseres. Hvis b har en verdi mindre enn 0.5, indikerer det at menn favoriseres. Likningen for kvinner som da vil bli forfremmet er:

$$f(u, v; b) = \frac{bvP(u, v)}{bvP(u, v) + (1 - b)(1 - v)P(1 - u, 1 - v)}$$

Disse likningene hevdes at er en enkel måte å inkludere skjevheter tilknyttet forfremmelser, samt en måte å sikre at disse skjevhetene ikke fører til ledighet, eller stimulerer til forfremmelse av mennesker som i utgangspunktet ikke har søkt (Clifton, et al., 2019). Videre fremlegger de denne grafen sett i lys av likningene:



Figur 1. *Kvinnens ønske av forfremmelse* (Clifton, et al., 2019)

Denne grafen illustrerer sannsynligheten for at en kvinne ønsker forfremmelse avhengig av den demografiske situasjonen på nivået over den nåværende stillingen. I eksempelet til Clifton et al. (2019) vil kvinner være mer sannsynlig til å jobbe for eller ønske en forfremmelse dersom det er en stor andel av kvinner i nivået over.

3.2.3.1 CORE-topplederbarometer

Høsten 2022 kom de nyeste tallene fra CORE-topplederbarometer. Funn fra denne studien viser at blant de 200 største selskapene i Norge basert på omsetning, er fortsatt øverste leder nesten alltid en mann. Kun 15.5 prosent av selskapets øverste leder er en kvinne, og dermed er hele 84.5 prosent av administrerende direktører menn. Videre består toppledergruppen av 73 prosent menn, hvorav de resterende 27 prosent er kvinner. I 2022 er det dermed fortsatt en ubalanse i norsk næringsliv i de øverste stillingene. På styresiden avdekket CORE-topplederbarometer at 87 prosent av alle styreledere i de 200 største selskapene i Norge er menn, mens kun 13 prosent er kvinner. I styregruppen er 68 prosent menn, mens de resterende 32 prosent er kvinner (Samfunnsforskning, 2022).

Ved å studere selskaper med lovkrav om kjønnsbalanse i styret, er det ikke overraskende en økning i andel kvinner. Her rapporteres det en kvinneandel på 29 prosent, en økning på 3 prosent sett i sammenheng med de selskapene som ikke har lovkrav om kjønnsbalanse. I selskaper med lovkrav om kjønnsbalanse i styret generelt, er hele 44 prosent kvinner, mens de selskaper uten lovkrav har kun 21 prosent kvinner i styret. Her ser en dermed nesten en dobbel

økning ved lovkrav om kjønnsbalanse i styret på de bedriftene som ikke har en toppledergruppe.

CORE-topplederbarometer avdekker videre at det er i de operative posisjoner og mellomposisjoner der gapet mellom kvinner og menn er størst. Dette vil si posisjoner som eksempelvis salgs-, divisjons- eller regionsdirektør, eller stillinger som er tett koblet til resultatansvar. For de operative posisjonene i 2022 er hele 81 prosent menn, mens i mellomposisjonene er 68 prosent menn. Det er kun på støtteposisjonene, som er stillinger tilknyttet for eksempel HR, kommunikasjon, HMS eller juridiske stillinger, hvor det er en liten overvekt med en kvinneandel på 62 prosent. Dette poengteres også i en studie av Rowe & Crafford (2003) som nevner at innen investeringsbanker er ofte kvinnene i ledelsesposisjoner innenfor disse støttefunksjonene.

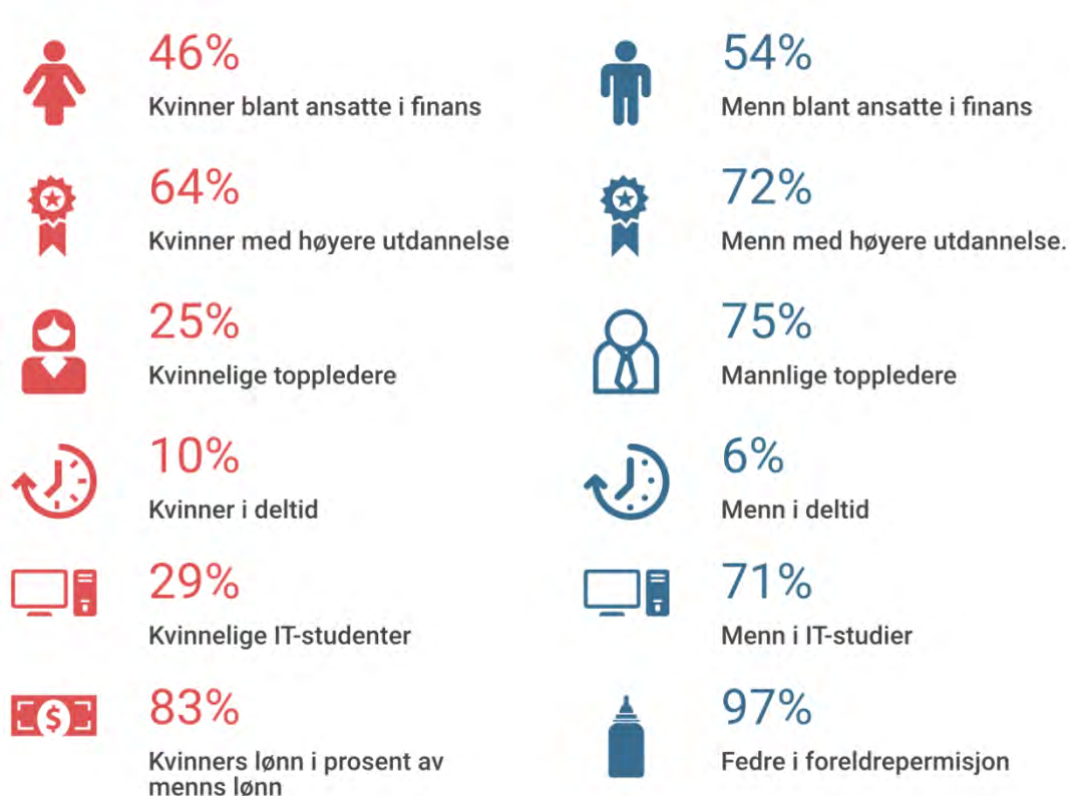
Siden forrige måling i 2020 har 35 norske selskaper ansatt en ny administrerende direktør. 31 av disse kom fra en operativ posisjon, med en overvekt av intern, operativ stilling. Av disse 35 nye administrerende direktørene var kun åtte kvinner. Etter forrige måling har 41 selskaper også fått ny styreleder, hvor kun seks var kvinner. En ser dermed at det kun er en fjerdedel av norske selskaper som i dag har kjønnsbalanse i toppledergruppen, mens hele 73 prosent har en overvekt av menn.

Et viktig funn denne undersøkelsen gir, og som også betraktes som en av hovedutfordringene når det gjelder å øke andelen kvinnelige toppledere, er balansen mellom karriere og familieliv. COREs forskning viser at lederne for Norges 200 største bedrifter ofte har støtte hjemme. Dette innebærer dermed at mor tar ansvar for det meste av familiearbeid med barn og hjem, mens fars karriere ofte går foran. CORE presiserer dermed at funnene ikke støtter opp under at kvinner har lavere ambisjoner enn menn når det kommer til eget karriereliv, eller at det handler om personlig lyst på topplederstillinger, men heller at kvinner ofte har en tendens til å ha «dobbelroller», og dermed ofte tenderer til å ta større ansvar på hjemmebane. Denne skjevfordelingen av arbeidsmengde på hjemmebane vil dermed føre til at kvinners karriere blir nedprioritert sammenlignet med mannens karriereliv (Samfunnsforskning, 2022).

2.3 Finansbransjen som arbeidsgiver

Finans Norge er finansnæringens medlems- og arbeidsgiverorganisasjon hvor over 240 finansbedrifter med over 50 000 ansatte er medlemmer (Finans Norge, 2021). Med finansbedrifter inkluderes blant annet banker, forsikringsforetak og andre finansforetak som driver virksomhet i Norge, i tillegg til teknologibedrifter som tilbyr teknologiske løsninger innenfor finansbransjen. Finans Norge fungerer som en avtalepart i finansnæringens tariffavtaler, og representerer dermed næringen og interessene til arbeidsgiverne ved de årlige tarifforhandlingene til Finansforbundet og LO (Finans Norge, 2022b). Et av hovedformålet til Finans Norge er å fremme finansnæringens standpunkter til deres aktuelle aktører, samt arbeide aktivt for å fremme likestilling og mangfold. Finans Norge har blant annet en eierandel i organisasjonen, *Kvinner i Finans Charter*, som har som målet å bidra til å øke andelen kvinner i ledende posisjoner i finansbransjen i Norge (Kvinner I Finans Charter, 2022).

I 2020 iverksatte Finans Norge tiltak for å fremme likestillingsarbeidet, gjennom utvikling av likestillingsindikatorer. Dette er ulike nøkkelindikatorer som skal belyse likestillingssituasjonen mellom kvinner og menn innenfor finansnæringen (Finans Norge, 2021). Den 8. mars 2022 kom likestillingsindikatorer for finansbransjen fra 2021 ut. Ifølge leder for Finansforbundet, Vigdis Mathisen, går det alt for sakte frem mot likelønn mellom menn og kvinner (Finansforbundet, 2022). Videre uttrykker Mathisen at «en utfordring i finans er at kvinner og menn ikke alltid konkurrerer på like vilkår. I dag stilles det ofte høyere krav til tilgjengelighet i stillinger som lønnes best. Når det som må til for å lykkes i arbeidslivet er et bakkemannskap på hjemmebane, går det utover kvinners karrierevalg.». Dette samsvarer med funnene fra CORE (2022) sin forskning av toppledere i finansbransjen. I tillegg kan det ses på som den tradisjonelle strukturen av foreldrerollen i samfunnet (Rowe & Crafford, 2003). Det er generelt akseptert at kvinner spiller morsrollen og er den som blir vurdert av samfunnet om en er en god mor (eller ikke), noe som dermed begrenser kvinners muligheter til å balansere karriere og familieliv.



Figur 2. Likestillingsindikatorer. (Finans Norge, 2021)

Indikatorer i Figur 2 viser at generelt i finansnæringen er kjønnsfordelingen relativt jevn, men at det derimot på toppledernivå er et stort mindretall av kvinnelige ledere. Hovedtrekkene, positivt sett, er at lønnsgapet mellom kjønnene reduseres fortsatt, det er en økende andel kvinnelige ledere innenfor finans, økt utdanningsnivå blant kvinner, og at fedre i bransjen tar ut foreldrepermisjon (Finans Norge, 2021). Videre bør en rette et fokus på den synkende kvinneandelen ved alle aldersgrupper, synkende andel kvinnelige akademikere, og et lavt antall kvinner som studerer teknologiske studier.

Finans Norge har i tillegg til dette utarbeidet en handlingsplan for blant annet likestilling og mangfold. To løpende mål Finans Norge har satt seg er at de som arbeidsgiver kun skal ha lovlige forskjeller mellom kvinner og menn med hensyn til lønn og arbeidsvilkår. Et tiltak for å oppnå dette målet vil være en kartlegging hvert andre år av lønn, samt en kontinuerlig bevissthet og vurdering ved ansettelse. Finans Norge skal og hindre diskriminering av kjønn, alder og etnisitet gjennom å sikre mangfold ved rekruttering. For å hindre dette skal Finans Norge ha oppdaterte maler på hvordan stillingsannonser skal bli utarbeidet, med tanke på å

synliggjøre et ønske og behov for økende mangfold i selve stillingsannonser. Videre tiltak skal være å innkalle minst et av hvert kjønn til intervju, samt eldre arbeidstakere og personer med ulike etniske bakgrunner til intervju (Finans Norge, 2022a).

2.3.1 Krav hos finansinstitusjoner

Finans som bransje er vid med mange ulike områder og stillinger. Statistikk og forskning viser at kvinner og menn ofte tar ulike karrierevalg, noe som gjenspeiles blant annet i CORE-sitt topplederbarometer, der svært få av landets ledere besittes av kvinner. Bütikofer et al. (2018) og Halrynjo (2010) er to studier som forsøker å studere hva som skiller kvinner og menn i finansbransjen, gjerne sett opp mot familieliv. Studiene viser at valg av karrieremuligheter og alternativer til ulike karrierevei ofte styres av betingelser. Særlig i de ikke-regulativlønnede stillingene som vi finner i eksempelvis investeringsbanker, har kvinner en tendens til å trekke seg tilbake i «lavere» stillinger ved en eventuell familieførøkelse, sammenlignet med menn som også opplever å bli fedre. Videre skiller finansbransjen seg ut med større grad av individualisert lønnsfastsettelse, noe som skaper store forskjeller særlig når en får barn (Bütikofer, et al., 2018). Det er dermed flere karrierebarrierer for kvinner i finansbransjen. I en studie av kjønnsforskjeller i investment banking påpeker Pryce & Sealy (2013) at for å oppnå kjønnsbalanse på seniornivå må prosesser og prosedyrer revurderes for å utfordre den nåværende statusen.

I finansbransjen, og da herunder investeringsbanker, har kvinner og menn en tendens til å velge ulike forretningsområder. Menn har en tendens til å velge områder som markets, investment banking, kapitalforvaltning også videre, noe som innebærer stort kundeansvar og stor tilknytning til næringslivet. Her finner vi liten fleksibilitet og høy arbeidsmengde, da kravene ofte settes av kunde (Pollitt, 2014). Med et høyt kundeorientert fokus følger og en kompetitiv kultur med sterk resultatorientering. Disse stillingene er dermed mannsdominerte og kjennetegnes av store inntekter i form av lønn og bonus. Kvinner på sin side jobber på områder som i større grad er kvinnedominerte, noe som innebærer stillinger som ofte er rettet mot personmarked og «back office». Disse stillingene har mindre kundekontakt, større fleksibilitet, ofte regulativlønnet (dermed lavere lønninger) og lavere muligheter for større bonuser (Halrynjo, et al., 2019; Lovejoy & Stone, 2011). Disse områdene er ofte mindre kompetitive, og jobber i større grad i et samlet team mot selskapets overordnede mål. Halrynjo et al. (2010; 2017) påpeker at når kravene til individuell konkurranse og prestasjon reduseres, blir det også mulig å kombinere fulltidsjobb og en involvert foreldrerolle. Dermed ser en at

kravene i investeringsbanker gjør det utfordrende for kvinner å kombinere og levere tilstrekkelig innenfor både karriere og familieliv (Rowe & Crafford, 2003; Lovejoy & Stone, 2011). I en rapport av Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) foreslår de at organisasjoner kan bli mer attraktive for kvinnelige ledere ved å tilpasse fleksible arbeidsplasser (CAHRS, 2011). Organisasjoner kan skape en mer fleksibel arbeidsplass for både kvinnelige og mannlige ansatte gjennom tiltak som fleksitid, jobbdeling, hjemmekontor, adopsjonsfordeler og barnepass på arbeidsplassen. I tillegg nevnes det at arbeidsplasser kan tilrettelegge for helse- og velværefordeler på arbeidsplassen, som eksempelvis yoga- og meditasjonstimer.

Finansbransjen som arbeidsgiver har ingen fastsatte krav utover de ordinære regulative lovene alle norske bedrifter er pliktige til å følge, eksempelvis likestillingsloven og arbeidsmiljøloven. Likestillingsloven har blant annet som formål å fremme likestilling mellom kjønn, med et særlig sikte på å bedre kvinner stilling (Finans Norge, 2022a). Blant annet fremmer loven lik lønn for likt arbeid, samt at bedriftene skal arbeide aktivt for å fremme likestilling. Det er likevel en helhetsvurdering gjort av hver enkelt bedrift hva som regnes som «likt arbeid». Permisjon og fravær fra jobb blir dermed en risiko, særlig i de stillingene der en har mye kundekontakt hvor en kan tape i form av kunder, bonus, lønnsutvikling og karrieremuligheter. Det er dermed sjeldent knyttet til motstand fra ledelsen, men heller frykt for tap av goder og videre karrierevekst at fravær fra jobb blir en stor risikofaktor. Menn kan dermed i større grad enn kvinner bestemme over egen farspermisjon, og kan i større grad tilpasse den, dele den, eller eventuelt droppe den helt, ut ifra hvor krevende kundene er. Kvinner har på sin side ikke denne muligheten, og må ta permisjonen når barnet kommer. Dette fører til at kvinner mister sin opparbeidede kundeportefølje, noe som ofte er svært tidkrevende å opparbeide seg. Kvinner opplever ofte dermed å måtte starte på nytt etter endt permisjon. Ved å miste kundeporteføljen mister man og muligheter knyttet til bonus og videre karrierevekst, noe som også kan bidra til å forklare lønnsgapet mellom kvinner og menn, og også fraværet av kvinnelige toppledere (Halrynjo, et al., 2019). Dette kan også ses i lys av studien til Rowe & Crafford (2003), hvor flere av intervjuobjektene uttrykket at fødselspermisjon og hvordan dette påvirker karrieren var en viktig faktor angående barrierer til karriereforfremmelser i investeringsbanksektoren.

De generelle kravene til arbeidet i organisasjoner varierer dermed på tvers av bedrifter og mellom nivåer. Acker (2006) viser til det generelle synet på en arbeidsplass hvor en hvit mann som er totalt dedikert til arbeidet og ikke har noen obligasjoner for barn eller familie annet enn

å tjene penger. Forventningene til en uforpliktet arbeider innebærer åtte timer med sammenhengende arbeid, og i tillegg overtid hvis dette kreves. Med bakgrunn i at kvinner har flere forpliktelser utenfor arbeidet enn menn, fører denne kjønnsbalanserte organiseringen til opprettholdelse av ulikhet i organisasjoner, og dermed ulik fordeling av kjønnene i de organisatoriske hierarkiene. Dette kan ses i lys av Kark & Eagly (2010) hvor det studeres hvorfor kvinner har mindre tilgang til lederroller enn menn, og spesielt roller som gir høye nivåer av makt og autoritet. Det fremheves at familierelaterte behov reduserer kvinners mulighet for forfremmelse på arbeidsplassen. Her nevnes det at kvinner har større ansvar i hjemmet, noe som begrenser deres muligheter for arbeid utenfor, og fører dermed til et bytteforhold mellom familieliv og arbeid (Kark & Eagly, 2010; Lovejoy & Stone, 2011; Herman, 2015). Det at kvinner har større ansvar i hjemmet fører igjen til en lavere deltakelse i arbeidslivet, til tross for at det er flere kvinner enn menn i dag som har universitetsgrader. Dette samsvarer med funn fra Still (1997) som viser til at færre kvinner hadde aspirasjoner om senior ledelsestillinger grunnet forventinger om lange arbeidsdager og vanskeligheter ved å balansere jobb og familielivet.

2.3.2 “Femvertising”

Det er også et økende fokus på corporate social responsibility (CSR) hvorav selskaper også knytter seg til standarder på likestilling (Begum, 2018). I en studie av Sterbenk et al. (2021) stilles det spørsmål til hvorvidt organisasjoners markedsføring og promotering av kjønnslikestilling integreres internt. Dette kan betegnes ved begrepene «CSR-washing» og «femvertising» som beskriver organisasjoner hvor det vises prososial adferd i markedsføringen, men ikke internt i organisasjonen. I studien sammenlignes den interne kjønnslikestillingen i prisvinnende og ikke-prisvinnende selskaper innen likestilling. Det fremkom i stor grad en likhet mellom kategoriene, men trekkes frem at flere av de prisvinnende selskapene gjorde lite utover markedsføringen for å bidra til likestilling i organisasjonen. Denne studien kan sees i sammenheng med bedrifter innenfor den norske finansbransjen. En ser i medier at flere selskaper viser et sterkt likestillingsengasjement utad og har vært prisvinnende, men det kan stilles spørsmål til hvorvidt dette oppleves og integreres innad i organisasjonen.

2.4 Kulturelle barrierer

Barrierer for kvinner i ledelse eksisterer globalt (Schein, 2007). Desto høyere en er på organisasjonsnivå, desto tydeligere er gapet mellom menn og kvinner. Rapp & Yoon (2016) studerer organisatoriske og kulturelle barrierer for kvinner til å komme opp til C-suite. Det påpekes at å forstå de organisatoriske og sosiale barrierene vil gjøre det lettere å forstå den nåværende situasjonen for kvinners karriereutvikling innen organisasjoner. Dette samsvarer med Arnulf (2015) som hevder at mangelen på kvinnelige toppledere skyldes sosiale og ikke biologiske seleksjonsmekanismer. Videre nevnes det at det gjentakende spørsmålet angående kvinner i toppledelse kan skyldes mangelen på forståelse av ledelse, både når det kommer til teori og praksis.

Rapp & Yoon (2016) presenterer tre kritiske organisatoriske barrierer for kvinners karriereutvikling: 1) ikke-inkludert arbeidsmiljø og kultur, 2) ulike utviklingsmuligheter, og 3) økt stress og press. De nevnte barrierene vil sammen med de sosiale barrierene bidra til å forhindre kvinners karriereutvikling (Rapp & Yoon, 2016; Lovejoy & Stone, 2011). Videre uttrykkes det at de sosiale barrierene leder til at kvinner ofte forlater karrierelivet. Det vektlegges i stor grad familieobligasjoner som en barriere samt endrede personlige behov og interesser hos kvinner. Dette samsvarer med funn fra Lovejoy & Stone (2011) hvor det fremkom at etter svangerskap, har kvinner en tendens til å skifte mot yrker som er lavere betalt og med lavere status, grunnet økte krav og muligheter i hjemmet. Dette nevnes også at skyldes forhold på arbeidsplassen hvor kvinnene oppfattet at når de vendte tilbake, så hadde de negative opplevelser knyttet til et ufleksibelt yrke, redusert kompetanse, samt en oppfatning om aldersdiskriminering.

2.4.1 Glasstaket

Det eksisterer flere begreper som brukes for å forklare kjønnsforskjeller i arbeidslivet som blant annet glasstak, glassheis, glassklippe og glassko. Flere nasjonale og internasjonale studier refererer til begrepet *glasstak* som en metafor for usynlige barrierer som kan gjøre det hardere for kvinner å få topplederstillinger (Senneset, 2014). Videre hevder Ryan & Haslam (2005) at menn er mer sannsynlig at drar nytte av en *glassheis* i kvinne-dominerte yrker, hvor menn ofte blir forfremmet hyppigere enn kvinner i samme yrkesgruppe (Goudreau, 2012). Videre beskrives *glassklippen* som et utvidet begrep fra glasstak. Dette går ut på at når kvinner først tar lederstillinger, så er de mer sannsynlig enn menn til å ta stillinger som er mer

risikofylte (Glass & Cook, 2016). Til slutt, er *glassko-effekten* et konsept som refererer til tendensen til å se ulike personlighetstrekk som enten maskuline, eller feminine, noe som fører til at ulike kjønn føler at jobbroller ikke passer dem (Spangsdorf, 2017).

Begrepet glasstaket ble først nevnt i den amerikanske avisen *The Wall Street Journal* i 1986 (Federal Glass Ceiling Commission, 1995). Her ble det diskutert hvordan «corporate woman» møtte en usynlig, men ugjennomtrengelig, barriere for å nå toppledelsen. Videre ble begrepet utbredt i forretningsverden, og metaforen ble utvidet til å også gjelde barrierer for minoritetsmenn. Federal Glass Ceiling Commission (1995) definerer glasstaket som en usynlig og unngåelig barriere som holder minoriteter og kvinner fra å nå øvre delen av organisasjonshierarkiet, uavhengig av deres kvalifikasjoner og prestasjoner.

Gjennom forskning og studie av toppledere og fokusgrupper, identifiserer Federal Glass Ceiling Commission (1995) tre nivåer av usynlige barrierer; samfunnsbarrierer, interne strukturbarrierer og styringsbarrierer. Samfunnsbarrierer angår forhold som er utenfor organisasjonens kontroll. Dette nivået innebærer barrierer ved tilgang på utdanningsmuligheter, og forskjellsbarrierer ved bevisste og ubevisste stereotyper, fordommer og skjevheter ved kjønn, rase og etnisitet. Interne strukturbarrierer er innenfor organisasjonens kontroll. Dette angår om rekrutteringspraksisen ikke søker minoriteter eller kvinner, hvorvidt organisasjonsmiljøet fremmedgjør og isolerer kvinner og minoriteter, og barrierer som direkte påvirker mulighetene for utvikling. Styringsbarrierer omhandler organisasjonens styring, rapportering og regulering. Dette innebærer om det er mangel på en kontinuerlig oppfølging av lover og regler, om det er svakhet ved innsamling av data fra ansatte som gjør det vanskelig å studere grupper på ledelsesnivå, og om det er mangel på rapportering og formidling av informasjon som er relevant ved problemer som glasstaket.

I studien av Cotter et al. (2001) fremkom det at glasstakeeffekten ikke forekommer ved andre ulikheter, men at det viser seg å være et fenomen som kun oppstår ved kjønn. Cotter et al. (2001) beskriver glasstakeeffekten ved at kjønnsforskjeller er større ved toppen av et hierarki enn ved lavere nivåer, og at disse forskjellene blir verre senere ved et individs karriere. Det nevnes videre at det er fire kriterier som må oppstå for at en situasjon kan betegnes som glasstakeeffekten (Cotter, et al., 2001). Det første kriteriet går ut på at forskjeller ved glasstakeeffekten representerer et kjønns eller raseskille som ikke kan forklares av andre jobbkarakteristika ved den ansatte. Dette vil si at glasstaket måles ved forskjeller som skyldes rase eller kjønn etter en har kontrollert for utdanning, erfaring, evner, motivasjon, og andre

jobbkarakteristika. Det andre kriteriet går ut på at forskjeller ved glasstak representerer kjønn eller raseforskjeller som er større ved høyere nivåer enn ved lavere nivåer. Videre går det tredje kriteriet ut på at forskjeller ved glasstaket representerer kjønns- eller raseforskjeller ved mulighetene for forfremming til høyere nivå, og ikke bare andelen av hvert kjønn eller rase som nå er på et høyere nivå. Det fjerde og siste kriteriet går ut på at forskjeller ved glasstaket representerer et kjønn- eller raseskille som øker gjennom karrieren. Dette baserer seg på at glasstaket tyder på at en har forsøkt å komme seg opp i hierarkiet gjennom karrieren, men at en møter på diskriminering som setter stopper for videre forfremmelse.

Storvik (2006) studerer hvorvidt det eksisterer barrierer som hindrer kvinner fra å nå ledelsesposisjoner i offentlige sektor. Her ses det på om det eksisterer et glasstak, eller om det er noe utenfor organisasjonsmiljøet som kan forklare en eventuell barriere til toppledelsen. Det studeres også om mangelen på kvinnelige ledere skyldes kvinners egne preferanser eller om det kan skyldes den nåværende livssituasjonen utenom arbeidet. Det fremkom at kvinnelige ledere behandles like bra som mannlige ledere. Ved preferanser og motivasjon fremkom det at det er likt mellom menn og kvinner, og at kjønne er like ambisiøse. I tillegg fremkom det at det ikke er vanskeligere for kvinner å kombinere jobb og familieliv enn det det er for menn. Når det gjelder mangelen på kvinnelige ledere fremkom det at grunnen til denne mangelen er at kvinnelige ledere sjeldnere søker seg på ledelsesposisjoner enn det deres mannlige kollegaer gjør. Det er derimot et unntak til dette, som er når kvinner blir oppmuntret av arbeidsgiver til å søke. Til slutt viser funnene at kvinnelige ledere ofte forventer å møte glasstaket, og dette fører til at de strider imot å søke på høyere stillinger, med mindre de blir oppmuntret av arbeidsgiver til dette. Et annet perspektiv på glasstaksteorien vises i en studie av Solberg (2012) hvor hun studerer kjønns mangfold og innovasjon blant topp- og mellomledere i organisasjoner innenfor privat sektor i Norge. I motsetning til Cotter et al. (2001) og Storvik (2006) konkluderer Solberg (2012) med at det ikke eksisterer noe merkverdig effekt av glasstak blant utvalget. Dette begrunnes i funnene som viser at arbeidsgrupper med høyere kvinneandel vil ofte ha en kvinnelig leder, og arbeidsgrupper med høyere mannsandel vil oftere ha en mannlig leder. Til tross for dette presenterer Pollitt (2014) at funn fra en studie av Morgan Stanley viste til at kvinnelige studerer vegrer seg mot å søke jobb i investeringsbanker grunnet frykt for at det eksisterer et glasstak.

Halrynjo et al. (2015) ser på ulike perspektiver på manglende kjønnsbalanse i toppledelsen i Norge. Her presenteres ulike påstander som eventuelt kan vise til en glasstaksforklaring. Påstanden «*lederrekruttering skjer gjennom uformelle nettverk*» ga relativt høy oppslutning

blant næringslivstopplederne hvorav over 50 prosent av kvinnene sa seg enige i dette og 25 prosent av mennene (Halrynjo, et al., 2015). Dette samsvarer med Still (1997) sin studie av finansbransjen som viser til at kvinnene opplever rekrutteringsprosessene som et «old boy's network» hvor det var viktigere å kjenne de rette personene enn prestasjoner på arbeidsplassen. Dette poengteres også av Rowe & Crafford (2003) som nevner at grunnen til mannsdomineringen i investeringsbanker er at de i større grad deltar i uformelle nettverk som eksempelvis drikke på barer, spille golf og lignende. Her påpekes det også at mangelen på nettverk hos kvinner i frontfinans skyldes mangelen på kvinner å nettverke med på arbeidsplassen. Dette poengteres også i av CAHRS (2011) hvor en av strategiene for å få flere kvinner i ledelse er å gi kvinner et større nettverk. Her nevnes det flere tiltak som bransjen og arbeidsgiver kan sette opp som eksempelvis nettverkseventer, ressursgrupper blant ansatte, sponsorprogrammer og legge ansvaret for slike programmer som skal gi strategisk endring hos styret og toppledelsen.

Videre studerer Halrynjo et al. (2015) påstanden som innebærer at «*rekruttering av kvinner ikke prioriteres i næringslivet*». Her fremkom den høyeste oppslutningen blant glasstaksforklaringene, men det påpekes at dette ikke er en dominerende forklaring. Den siste påstanden som kan knyttes til glasstaket er at «*kvinner blir forbigått ved ansettelse*» (Halrynjo, et al., 2015). Det vises til liten uenighet om at underrepresentasjonen av kvinner i toppledelsen skyldes denne påstanden.

2.4.2 Klebrig gulv

Still (1997) hevder at flere kvinner ikke opplever glasstaket grunnet fenomenet *klebrig gulv*. Begrepet innebærer at det ikke er på toppnivå hvor hindringene møtes, men heller at kvinner forbigås av menn og blir værende på de laveste nivåene (Krogstad, 2015; Halrynjo, et al., 2015). I motsetning til glasstakeeffekten som ser på egenskaper og normer som tillegges kulturen og mennene i næringslivet så ser klebrig gulv på egenskaper og preferanser som tillegges kvinnene. Det studeres to påstander i forhold til klebrig gulv. Den første innebærer at «kvinner er mindre interessert i ansvarsfulle posisjoner enn det menn er» (Halrynjo, et al., 2015). Denne viste liten tilslutning ved europabarometeret med 28 prosent, i motsetning til en 40 prosent tilslutning blant norske toppledere. Den andre påstanden «kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere» har størst oppslutning blant norske toppledere hvorav 29 prosent av kvinnene og 30 prosent av mennene er enige i dette (Halrynjo, et al., 2015). Halrynjo et al. (2015) påpeker at det er usikkerhet hvorvidt dette skyldes at kvinner er mindre

konkurransorienterte enn menn eller om det skyldes betingelser som eksempelvis mindre frihet grunnet familieobligasjoner. Sistnevnte kan ses i lys av Lovejoy & Stone (2011) sin forskning hvor det vises til at kvinner har en tendens til å redusere til yrke med lavere lønn og status etter svangerskap. Videre nevner Halrynjo et al. (2015) at forklaringene til klebrig gulv kan relateres til at kvinner bremses opp nærmere bunnen av hierarkiet og eksterne forklaringer, knyttet til begrensede muligheter hos kvinner, eller en kombinasjon av de nevnte. Still (1997) viser til andre forklaringer til at kvinner holder seg i jobber lavt i hierarkiet hvorav det kan komme av at stereotypier og tilbøyelighet til situasjonen en er i.

2.5 Rolleteori

Adams & Funk (2012) studerer ledere i svenske selskaper, hvor det fremkom i studien at det er forskjeller på kvinner og menn når det kommer til verdier. Det studeres hvorvidt det er forskjeller mellom menn og kvinner, når kvinner er kommet seg gjennom dette glasstaket. Bakgrunnen til denne studien baserer seg på tre grunner til at kjønnsforskjeller forsvinner. For det første nevnes det at med bakgrunn i at studier viser at kvinner ofte forsøker å holde seg unna konkurransepregede miljøer, da vil kvinner som er i konkurransepregede lederroller være for feminine i atferden. Dette begrunnes videre at er et bevis for at kvinner som tenker som menn har større sannsynlighet for å bli forfremmet. Til slutt påpekes det at kvinner som er i et maskulint miljø vil tilpasse oppførselen sin slik at kjønnsforskjellene reduseres.

2.5.1 Sosiale normer og kjønnsstereotypi

Investment banking er en kjønnspreget arbeidsplass, som ofte tilskrives en rolle til å opprettholde ulik kjønnsdynamikk hvor kvinner er underrepresentert på ledelse og senior nivå (Pryce & Sealy, 2013; Sheerin & Garavan, 2022). En av de største barrierene/hindringene til kvinners fremgang i ledelse globalt sett, er kjønnsstereotypien av ledelsesposisjonen (Schein, 2007). Dette kan ses på som en psykologisk barriere. Ved å holde alt annet likt mellom de to kjønnene, vil en mann fremstå mer kvalifisert gjennom kraften av sitt kjønn alene, fremfor en kvinne til å inntre og forfremmes i ledelse (Schein, 2007; Carli & Eagly, 2016). Videre nevner Schein (2007) at kjønnsstereotypi av lederposisjonen viser skjevhet mot kvinner i ledelse ved utvelgelse, forfremmelse og opplæringsbeslutninger.

Schein (2007) hevder at stereotypier om hvem ledere er, sliter med å gå vekk fra den tradisjonelle «think manager – think male». Dette påpeker Sheerin & Garavan (2022) at spesielt gjelder tradisjonelle mannsdominerte bransjer som investment banking hvor arbeidsmiljøet oppfattes som macho og aggressivt. I en tidligere studie av Schein fra 1970-tallet studerte hun «think manager – think male» fenomenet. Til tross for at kjønnsstereotypi er et kjent hinder for kvinners progresjon til ledelse i dag, så var ikke dette tilfellet på denne tiden. Den høye andelen av menn i ledelsen var noe en tenkte at var «sånn det skulle være» og var ofte sett på som et resultat av manglende kvalifikasjoner hos kvinner. I studien til Schein (1975) fremkom kjønnsstereotypi som en stor barriere for kvinners inngang til ledelsesstillinger i USA. Kvinner ble sett på som mindre sannsynlig enn menn til å inneha de nødvendige egenskapene, holdningene og temperament som krevdes for å være en suksessfull

leder. Dette ble sett på som karakteristikk som i større grad var tilknyttet menn enn hos kvinner. Marvin et al. (2010) finner i sin studie at medier også undergraver kvinner i lederstillinger hvor de ofte referer til innebygde stereotyper angående deres feminine sider som eksempelvis utseende eller familie, noe som ikke fremkommer hos menn. Dette trekker ned kvinners troverdighet som ledere. Dette poengteres av Rowe & Crafford (2003) som viser til samfunnets krav til kvinner. Det belyses gjennom en reklame som indirekte viser til samfunnets forventninger om at selv som en kvinne har en suksessfull karriere, vil de uansett knyttes til «husarbeid» og hjemmerollen. I studien av Rowe & Crafford (2003) fremkom det at dette legger sterke press og krav på karriereorienterte kvinner i investeringsbanker når det kommer til å håndtere de ulike rollene en har.

I Pryce & Sealy (2013) studeres kjønnsstereotypi i forhold til administrerende direktør og partnerposisjoner, også i forhold til promoteringsprosesser i investeringsbanker. Det fremkom at mangel på kvinner i toppen i investeringsbanker ikke kun er et problem på individnivå, men et resultat av påvirkning av flere faktorer. Videre påpekes det at sosiale normer ved sosiale – og kjønnsroller påvirker oppfatninger om kvinner og ledelse, og hva som ses på som norm på organisasjonsnivå. Dette forklares med bakgrunn i stereotyper om kjønnsrelasjoner og forslag om at kvinners manglende fremgang i IB kan tilskrives deres antatte interne svakheter fremfor IB som organisasjon.

Videre ut på 2000-tallet har Schein tatt opp studien fra 1975. Det fremkom at «think manager – think male» ikke lenger er en holdning i dag blant kvinnelige ledere og ledelsesstudenter, og de ser kvinner som like sannsynlig til å inneha de nødvendige egenskapene til en suksessfull leder. Derimot, blant mannlige ledere og ledelsesstudenter i USA har det ikke viker fra 1970 tankegangen. Dette samsvarer med funn fra flere studier, hvor eksempelvis Paris & Decker (2012) poengterer at det fortsatt eksisterer et bias blant mannlige studenter. Menn ser fortsatt sitt eget kjønn som mer sannsynlig til å inneha de nødvendige egenskapene til en suksessfull leder (Schein, 2007; Paris & Decker, 2012; Beckery, et al., 2013). Schein (2007) påpeker at som fremtidens ledere sitter de fortsatt med et synspunkt på kvinner som mindre kvalifisert til å tre inn i og forfremmes til ledelsesstillinger.

I studien av Halrynjo et al. (2015) ses det også på forklaringer gjennom påstander relatert til kjønnsstereotypi. Her støttes ikke påstander om at «*menn har problemer med å samarbeide med kvinner*» eller om at «*kvinner takler presset i lederposisjoner dårligere enn menn*». Derimot viser påstanden om at «*menn i næringslivet ikke har tillit til kvinner*» andre resultater.

Her vises det til undersøkelsen Special Eurobarometer (Women in decision making positions) fra 27 europeiske land at forklaringen har størst oppslutning i Europa hvorav tre av fire EU-land er helt enige i denne. På den andre siden er flertallet av norske næringslivstoppledere uenige i denne, hvorav den største oppslutningen er blant kvinner. Halrynjo et al. (2015) påpeker at uenigheten mellom EU og Norge kan tyde på at det er ulikhet ved hvordan spørsmålene på manglende kvinner i topposisjoner sees ut utenfra og innenfra i næringslivet.

Acker (2006) hevder at suksessfulle organisasjoner og suksessfulle ledere ofte deler samme kjennetegn, typisk basert på mannlige egenskaper som styrke, aggressivitet, og konkurranseinstinkt. Schein (2007) uttrykker det samme og legger til at i den grad en lederstilling sees på som "mannlig" i kjønnstype, anses egenskapene som kreves for å lykkes i rollen som mer vanlig hos menn enn hos kvinner. Parallelt med dette påpeker Pryce & Sealy (2013) at forståelsen på samfunnsnivå er at kvinner ikke kan være suksessfulle kvinner og suksessfulle ledere på samme tid. Dette kan ses i sammenheng med Carlin & Winfrey (2009), som i sin studie av kjønnsstereotyper finner at flere opplever en frykt for kvinner i maktposisjoner. Dette samsvarer med Acker (2006) som hevder at kvinnelige ledere og profesjonelle ofte møter kjønnsmessige motsetninger i situasjoner hvor de forsøker å bruke organisatorisk makt i handlinger som menn også foretar seg. Det nevnes videre at kvinner som bruker makt bryter med «regler» om at kvinner er relativt underordnet menn, og risikerer å bli betegnet som «witches» eller «bitches».

2.5.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) representerer arbeidsatferd som er skjønnsmessig og ikke direkte knyttet til organisasjonens formelle belønningssystem (Organ, 1997). Kark & Eagly (2010) påpeker at lange arbeidsdager er et aspekt ved OCB som flere arbeidsplasser krever. Dette reduserer kvinners muligheter ved arbeidsplassen da de har familierelaterte behov utenfor arbeidsplassen som nevnt i kapittel 2.3.1.

Videre studerer Kidder & Parks (2001) hvordan OCB's påvirkes av kjønnsroller som er sosialt konstruert i samfunnet. Det foreslås fire dimensjoner ved OCB's som er relatert til kjønnsstereotyper; altruisme, høflighet, sportsånd og samfunnsdyd. Den første dimensjonen, altruisme, karakteriserer som hjelpsomhet til individer innenfor eller utenfor egen organisasjon. Denne knyttes til en feminin stereotypi, hvorav atferd som assosieres til altruisme sees på som mer feminin enn maskulin. Dermed vil dette sees på som en ekstra rolle

for menn, men en allerede iboende og forventet rolle hos kvinner. Den andre dimensjonen, høflighet, innebærer atferd som tar hensyn til hvordan en selv påvirker andre individers arbeid. Dette innebærer at en unngår å lage problemer for kollegaer og tenker over hvordan ens egne handlinger påvirker kollegaer. I likhet med altruisme knyttes også denne dimensjonen til feminine stereotypier. Videre innebærer den tredje dimensjonen, sportsånd, atferd som fokuserer på hva som er rett/det positive, fremfor hva som er feil i organisasjonen. Dette knyttes til en atferd som unngår å klage selv om det skulle foreligge en grunn til dette. I motsetning til de to første, sees denne dimensjonen på som mer maskulin enn feminin, og forventes dermed hos menn. Til slutt innebærer den fjerde dimensjonen, samfunnsdyd, atferd hvor en bruker stemmen sin og tar del i diskusjoner i ledergrupper i organisasjonen. Dette er også en mannlig stereotypi. Kidder & Parks (2001) kom frem til at det er et skjevt syn på kjønn i organisasjoner. Ulikhet mellom kjønnsroller hos kvinner og menn leder til at individer forventes å rette seg inn etter den tilhørende rollen til sitt kjønn.

2.5.2 Homososial reproduksjon

Sund (2015) finner at mangelen på likestilling er et resultat av mangelen på samsvar mellom kjønnsroller og jobbroller. Her fremkom homososial reproduksjon som et fenomen blant leders atferd. Dette innebærer at en er mer komfortabel med mennesker av egen gruppe, og har en tendens til å stole mer på dem og like de mer. Dette nevnes at fremkommer i ledelse hvor ledere ansetter mennesker lik en selv basert på kognitive prosesser som er suboptimale og politisk ukorrekt i samfunnet. Mannlige ledere har en tendens til å ansette mannlige ledere, og dermed ta beslutninger som ikke er basert på rasjonelle finansielle beslutninger. I Norge, så vel som i andre land, er det ofte ledere eller andre øverst i hierarkiet som har ansvaret for å ansette, si opp, og forfremme – og dermed tar beslutninger som påvirker kjønnslikestillingen i organisasjoner. I tillegg påpeker Sund at individene i de øverste stillingene tradisjonelt sett har vært menn, og hevder at teorier om homososial reproduksjon kan brukes til å forstå hvorfor mannlige ledere har en tendens til å ansette kopier av seg selv fremfor kvinner som har de samme kvalifikasjonene, og dermed også forstå hvorfor det er så få kvinner i toppledelse. Videre uttrykker Sund at det er lettere å holde seg til det kjente og det en stoler på gjennom homososial reproduksjon til tross for at en anerkjenner likestilling som en viktig verdi, eller vet at likestilling resulterer til og har en direkte positiv effekt på bunntinjen i organisasjoner. Holgersson (2012) studerer også dette fenomenet, men i Sverige, og uttrykker at begrepet homososialitet brukes til å beskrive menns preferanser for andre menn i en patriarkalsk

kjønnsorden, spesielt i toppledelsesposisjoner (Holgersson, 2012). Preferansen for menn kan forstås som en «ikke-refleksiv» praksis, noe som kan forklare hvorfor mange svenske mannlige ledere er klare over de ugunstige forholdene kvinner opplever og hevder å være likestillingstilhengere, men til tross for dette fortsetter å rekruttere menn til lederstillinger. Det argumenteres også for at homososial atferd og kjønnsdiskriminering kan sees på som to sider av samme sak.

2.6 Forskningsspørsmål og forskningsmodell

I dette kapittelet presenteres forskningsspørsmål og forskningsmodell for studien. Som det fremkommer i problemstillingen «*Hvordan opplever kvinnelige toppledere i finansbransjen bedrifters arbeid for likestilling?*» så er hovedformålet med denne studien å undersøke hvordan kvinnelige toppledere opplever likestillingsarbeidet i forhold til tre utvalgte temaer i teorien. De tre hovedtemaene er finansbransjen som arbeidsgiver, kulturelle barrierer og rolleteori. Det vil dermed utarbeides forskningsspørsmål basert på problemstillingen og det teoretiske rammeverket ved de tre nevnte temaene. Forskningsspørsmålene er de spørsmål vi ønsker å finne svar på under intervjuet med våre respondenter, og som senere vil bli presentert i oppgaven.

Forskningsmodellen er utarbeidet med hjelp fra forskningsspørsmål vi har utviklet utfra vår valgte teori. Vi vil presentere både en forenklet modell, og en detaljert modell. Den forenklete modellen viser hvordan forklaringsvariabelen spiller inn på vår problemstilling. I den detaljerte modellen vil vi utdype hvilke uavhengige og avhengige variabler vi tenker er med på å forklare sammenhengen mellom forklaringsvariabel og det opplevde likestillingsarbeidet. Hensikten med modellen er å visuelt vise frem en presentasjon av valgt teori, og hvordan denne henger sammen med forskningsspørsmålene vi ønsker å besvare med denne oppgaven.

2.6.1 Forskningsspørsmål

2.6.1.1 *Finansbransjen som arbeidsgiver*

Kapittel 2.3 illustrerer hvordan finansbransjen som arbeidsgiver stiller seg i forhold til likestilling. Her vises det til ulike forventninger blant kvinnelige og mannlige ansatte og mangel på tilrettelegging for å kombinere familieobligasjoner og karriere. I kapittel 2.3.1 *Krav hos finansinstitusjoner* presenteres forventninger og krav i finansbransjen i forhold til arbeidsmengde, lønn, permisjon, og forpliktelser utenfor arbeidet. I studiene av Bütikofer et al. (2018) og Halrynjo (2010) studeres dette i forhold til kvinner og menn i finansbransjen. Her fremom det i begge studier at finansbransjen som arbeidsgiver påvirker karrieremuligheter og familieliv, hvorav kvinner har en tendens til å gå ned i «lavere» stillinger. Videre påpeker Halrynjo (2010; 2017) at kravene som stilles til individuell konkurranse og prestasjon påvirker muligheten for å kombinere karriere og familieliv. Her nevnes det at kravene må reduseres for at dette skal bli mulig. Dette kan tenke seg i stor grad at gjelder områder innen finansbransjen som har stort kundeansvar og næringslivstilknytning som markets, investment banking,

kapitalforvaltning og lignende. Disse områdene kjennetegnes som mannsdominerte med høy konkurranse- og resultatorientering (Rowe & Crafford, 2003).

Acker (2006) viser til at det generelle kravet til arbeid i organisasjoner ikke tilrettelegger for flere forpliktelser utenfor arbeidet. Dette hemmer kvinners tilstedeværelse i organisasjoner, og kan dermed være en faktor som bidrar til kjønnsubalanse, også opp mot toppledelsen. Dette samsvarer med studier av Kark & Eagly (2010) og Still (1997). Kark & Eagly (2010) viser i sin studie til at kvinners ansvar utenfor arbeidsplassen hindrer deres karriereutvikling. Dette kan ses i sammenheng med Still (1997) som påpeker at finansbransjens krav reduserer kvinners aspirasjoner til ledelsestillinger. Gjennom kravet til lange arbeidsdager, noe som også er et aspekt som kreves ved OCB, vil kvinners karrieremuligheter begrenses (Kark & Eagly, 2010). Med bakgrunn i nevnte aspekter, vil det dermed være ønskelig å studere hvordan forventningene og kravene som stilles i finansbransjen påvirker kvinners opplevelse av lederrollen, og hvordan dette påvirker en eventuell kombinasjon mellom familieliv og karriere. Basert på dette er det utformet følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1:

I hvilken grad opplever kvinnelige toppledere at finansbransjen tilrettelegger for å kombinere familieliv og karriere i lys av forventninger til lederrollen?

2.6.1.2 Kulturelle barrierer

Schein (2007) fastslo at det globalt foreligger barrierer for kvinner i ledelse. I kapittel 2.4 presenteres ulike kulturelle barrierer som kan forklare likestillingen mellom kvinner og menn i ledelse. Her presenteres begrepet glasstak (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Cotter et al, 2001) i kapittel 2.4.1 og klebrig gulv (Still, 1997; Halrynjo et al, 2015) i 2.4.2. Teorien om glasstak ønsker å fremheve de barrierene som kan være med å forklare de kjønnsmessige ulikhetene vi ser internasjonalt foreligger i dag. Glasstak samt glassheis, glassklippe og glasssko er som Senneset (2014) vektlegger, usynlige barrierer som kan gjøre det mer utfordrende for kvinner å oppnå topplederstillinger, uavhengig av deres kvalifikasjoner og prestasjoner (Federal Glass Ceiling Commission, 1995). To norske studier gjennomført av Storvik (2006) og Solberg (2012) viste i sine respektive studier at de ikke kunne konkludere med at det finnes barrierer som hindrer kvinner fra å nå lederposisjoner hverken i privat eller offentlig sektor. Studiene la derimot større vekt på at årsaken til kvinnelig fravær på ledersiden skyldes at

kvinner unnlater å søke seg til lederposisjoner. Funnene viste og at arbeidsgrupper med høyere kvinneandel ofte vil ha en kvinnelig leder, mens arbeidsgrupper med høyere mannsandel ofte vil ha en mannlig leder. En norsk studie gjennomført av Halrynjo et al. (2015) fant en høy oppslutning på hypotesen «lederrekruttering skjer gjennom uformelle nettverk» blant norske næringslivstopper. Denne hypotesen antyder at veien til en topplederstilling ofte avhenger av sitt private nettverk, der en ofte kjenner noen i bedriftene en ønsker å søke seg til, blir anbefalt for eller kjenner noen via-via som videre kan gi sin anbefaling.

Vi ønsker å anvende de ulike teoriene vi har presentert i kapittel 2.4.1 om glasstak og klebrig gulv, samt påstanden om betydningen av uformelle nettverk, å undersøke om våre intervjuobjekter kjenner seg igjen i teorien som tidligere har blitt presentert og definert. Gjennom glasstaksbegrepet ønsker vi å finne ut om kvinnelige toppledere i Norge selv har opplevd usynlige, ugjennomtrengelige barrierer for å nå toppledelsen, eller om de tror dette er faktorer som kan være med å forklare hvorfor kvinneandelen fortsatt er lav i dag. Det vil si at vi ønsker å avdekke deres refleksjoner knyttet til om de har opplevd/opplever at kvinner må jobbe ekstra hardt og bevise enda mer for å nå opp til toppen sammenlignet med mennene de konkurrerer med. Dette presenteres i første delen av forskningsspørsmål 2a nedenfor.

Videre, gjennom andre del av forskningsspørsmålet under ønsker vi å studere hvilke faktorer som spiller positivt/negativt inn på veien til en topplederrolle. Vi vet i dag at det ikke går på utdanningsmuligheter, da statistikk viser at det er flere kvinner enn menn som tar høyere utdanning. Det ønskes dermed å undersøke om det foreligger barrierer ved intern struktur eller styringsbarrierer. En annen faktor her er rekrutteringsbarrierer som hindrer mulighet for utvikling som eksempelvis det at kvinner mister kundeporteføljen sin ved svangerskap/fødselspermisjon og dermed må starte «på nytt» som nevnt i kapittel 2.3.1. I tillegg, nevner Halrynjo et al. (2015) at det kan oppstå sosiale barrierer gjennom rekruttering ved uformelle nettverk. Det vil dermed sees på hvordan kvinner opplever at deres tidsbegrensninger gjennom familieobligasjoner og andre roller påvirker deltakelse i næringslivet og hvordan dette igjen spiller inn på veien til toppledelsen.

Forskningsspørsmål 2a:

Hvordan opplever kvinnelige toppledere veien til toppledelsen og hvilke faktorer påvirker karrierestigen positivt/negativt?

Halrynjo et al. (2015) presenterer påstanden «kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere» enn menn, som hadde fått størst oppslutning i studien. Dette kan ses i lys av begrepet klebrig gulv. Med bakgrunn i dette er forskningsspørsmål 2b formulert, hvor det vil undersøkes kvinnelige topplederes perspektiv på påstanden samt bakgrunnen til dette. Eventuelle faktorer som forklarer denne påstanden kan være at kvinner er mindre konkurranseorienterte, kvinners familieobligasjoner, stereotypier eller tilbøyelighet til situasjonen de er i (Halrynjo, et al., 2015; Still, 1997).

Forskningsspørsmål 2b:

Hvordan stiller kvinnelige toppledere seg til påstanden om at «kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere» og hvilke faktorer kan dette skyldes?

2.6.1.2 Rolleteori

Det siste forskningsspørsmålet baserer seg på rolleteori og kjønnsstereotypi. I kapittel 2.5 Rolleteori, presenteres det funn fra flere studier i forhold til hvordan kjønnsrollen i seg selv påvirker kvinner i ledelse. Adams & Funk (2012) viser eksempelvis til at kvinner ble nektet forfremmelse hvis atferden deres ble oppfattet som for feminin. I kapittel 2.5.1, påpekes dette gjennom at menn ofte vil fremstå som mer kvalifisert enn kvinner gjennom kun kraften av sitt kjønn (Schein, 2007; Carli & Eagly, 2016). Dette betegnes av Schein (2007) som en psykologisk barriere, hvor kjønnsstereotypien av lederrollen er en av de største hindringene til kvinners fremgang i ledelse globalt sett. Dette fremheves ved den tradisjonelle «think manager – think male» tankegangen, hvor det i Schein (2007) påpekes at menn fortsatt ser eget kjønn som mer sannsynlig til å inneha de nødvendige egenskapene til en suksessfull leder. Dette kan videre kobles til Sund (2015) og Holgersson (2012) som presenterer homososial reproduksjon og homososialitet som et fenomen blant leders atferd. Mannlige ledere har en tendens til å rekruttere andre mannlige ledere, fremfor kvinner som har de samme kvalifikasjonene (Sund, 2015). Det vil dermed være interessant å studere hvorvidt kvinnelige toppledere opplever dette som et fenomen på egen arbeidsplass. I tillegg ser en at samfunnet og media i større grad kritiserer og setter kvinner i bås, noe som svekker kvinners troverdighet. Det vil dermed studeres i hvilken grad dette stemmer og om kvinner har mindre tillit enn menn fra de ansatte når de sitter i lederposisjoner.

Med bakgrunn i at kvinner i kraft av sitt kjønn stiller svakere, er det dermed ønskelig å studere hvorvidt dette fører til en opplevelse av at de er mindre troverdig og handlekraftig enn menn. Dette vil studeres ved å undersøke i hvilken grad kvinner opplever dette, og hva de opplever at er faktorer som kan påvirke en eventuell negativ oppfatning ved kvinners tilstedeværelse i toppladelse. Basert på dette er det utformet følgende forskningsspørsmål:

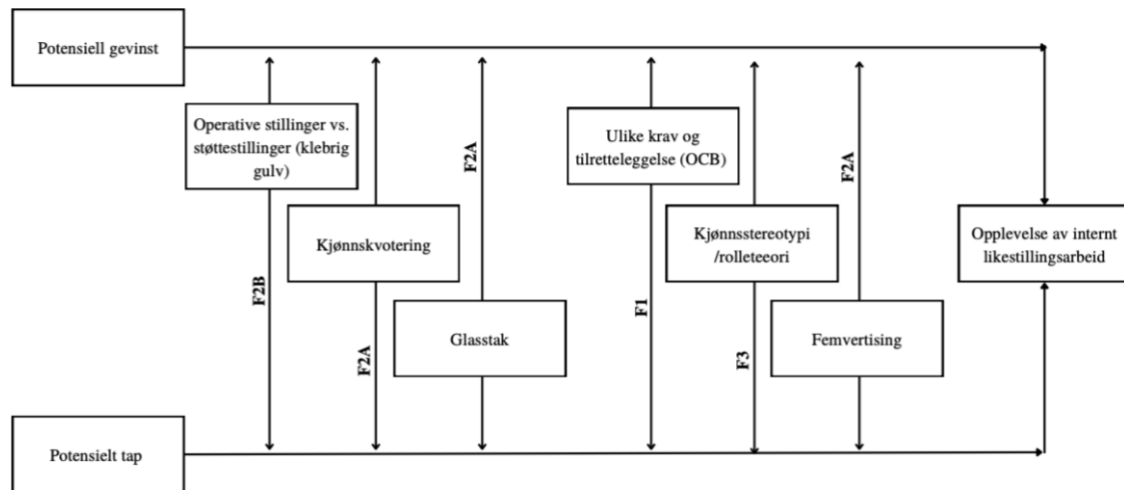
Forskningsspørsmål 3:

I hvilken grad opplever kvinnelige toppledere at kjønnsstereotypi er en barriere til toppladelsen?

2.6.2 Forskningsmodell

For å tydeliggjøre hvilke faktorer som spiller inn på respondentenes opplevelse av internt likestillingsarbeid har vi i figur 3 utformet en modell for det teoretiske rammeverket. Modellen visualiserer tidligere presentert teori med hovedvekt på de seks ulike hovedtemaene klebrig gulv, kjønnskvoltering, glasstak, OCB, rolleteori og femvertising. Videre er de knyttet til de ulike forskningsspørsmålene vi ønsker å besvare, samt hvilken effekt (positiv/negativ effekt) de har på vår problemstilling. Modellen baserer seg altså på eksisterende teori og tidligere forskning på feltet, koblet opp mot våre forskningsspørsmål for å visualisere samspillet og hvordan dette henger sammen. Modellen gir videre retningslinjer for hvordan metoden er utarbeidet, samt presentasjon av funn i kapittel 4, og diskusjon i kapittel 5.

Modellen er utvidet med likestillingsfaktorer som påvirker individers opplevelse av internt likestillingsarbeid. Her utvides modellen med de modererende variablene; operative stillinger vs. støttestillinger, kjønnskvoltering, ulike krav og tilretteleggelse, kjønnsstereotypi/rolleteori og femvertising. Figuren under illustrerer en detaljert versjon av forskningsmodellen. De midtre faktorene er de nevnte faktorene som påvirker individers opplevelse av det interne likestillingsarbeidet, som igjen kan knyttes til en positiv eller negativ gevinst.



Figur 3. Forskningsmodell.

2.7 Oppsummering av teori

Videre har kapittel 2 presentert hovedmomenter om likestillingen i næringslivet og i finansbransjen både internasjonalt og i Norge. I kapittel 2.1 innledet vi med å presentere likestilling generelt internasjonalt og i Norge. Her nevnte vi blant annet at til tross for en redusering av forskjeller mellom kvinner og menn så er det ingen land hvor begge kjønn deltar i like stor grad i arbeidslivet (NHO, 2022). Det skilles også mellom begrepene kjønnslikestilling og kjønnsdeltakelse, hvorav denne oppgaven studerer kjønnslikestilling som forklart innebærer sosiale normer og hvordan individer blir verdsatt og respektert uavhengig av kjønn (Manlos & Matias, 2018). Globalt sett arbeides det for kjønnslikestilling gjennom initiativer som «FNs Gender Inequality Index» (GII), FNs kvinnekonvensjon, og andre retningslinjer og erklæringer som skal fremme kvinners rettigheter og muligheter (FN, 2022b; FN, 2020). Til tross for ulike internasjonale forpliktelser og samarbeid vil ikke nødvendigvis kravene oppfylles og etterlevs, noe som begrunner den globale utfordringen knyttet til kjønnslikestilling og kvinners rettigheter (FN, 2022b). Kapittel 2.1.2 så vi nærmere på situasjonen i Norge. Det forklares at Norge er en av de fremste landene på kjønnslikestilling sammenlignet med de andre landene i verden, og har større muligheter og rettigheter for kvinner (World Economic Forum, 2021; FN-Sambandet, 2022). Derimot ser en også mangler nasjonalt når det kommer til lønn, arbeidstider, og representering i ledelse (Andreassen & Folkenborg, 2002).

Deretter, i kapittel 2.2, så vi nærmere på likestillingen i ledelsen i finansbransjen, både internasjonalt og i Norge. Her belyser kapittel 2.2.1 likestillingssituasjonen i ledelse internasjonalt hvor kjønnsbalansen poengteres og det påpekes at til tross for en økning av kvinner i lederroller, så er det fortsatt en altfor treg og ujevn vekst (Kark & Eagly, 2010; Schein, 2007). Dette ses i lys global statistikk som viser at kvinner innehar kun 28 prosent av lederstillingene, hvorav i finansbransjen var det 24 prosent kvinner i lederroller (FN-Sambandet, 2022; Deloitte, 2022). Kapittel 2.2.2 presenterer situasjonen nasjonalt, hvorav forskningen til Huse (2010) og CORE-topplederbarometer er sentrale aspekter. Gjennom det økte fokuset på kvinner i styret, samt innføringen av kjønnskvoltering i Norge har det nå blitt en jevnere balanse på styrenivå. Det forklares også at dette kan gi positive følger på toppledelsesnivå da Huse (2010) påpeker at en økende andel kvinner i styret kan lede til synlighet av kvinnelige kandidater og at de dermed på sikt rekrutteres til toppledelsestillinger. Dette kan ses i lys av CORE-topplederbarometeret som presenteres i kapittel 2.2.2.1 hvorav

kjønnskvoeringen av kvinner i styre kan være med å forklare den «forsiktige» økningen av kvinner i toppledelse (Samfunnsforskning, 2022). Vi poengterte blant annet statistikken om at innenfor de 200 største selskapene i Norge er det kun 15.5 prosent hvor selskapets øverste leder er en kvinne og hvor 73 prosent har en overvekt av menn i toppledergruppen. Et annet aspekt vi belyste her er kvinners utfordring angående kombinerings av karriere og familieliv, hvorav kvinners arbeidsmengde på hjemmebane har en tendens til å redusere kvinners karriere.

De tre neste delkapitlene (kapittel 2.3-2-5) presenterte de tre hovedtemaene fra det teoretiske rammeverket; finansbransjen som arbeidsgiver, kulturelle barrierer og rolleteori. Kapittel 2.3 presenterte finansbransjen som arbeidsgiver gjennom Finans Norges likestillingsindikatorer og ulike grunner til kjønnsforskjeller i arbeidslivet. Her forklares det i kapittel 2.3.1 at finansinstitusjoner har forventninger til faktorer som blant annet arbeidsmengde og permisjon, noe som påvirker kvinners muligheter til kombinerings av karriere og familieliv, og dermed også kvinners aspirasjoner og muligheter i ledelse (Halrynjo, et al., 2019; Acker, 2006; Still, 1997). Vi introduserte også begrepet «femvertising» hvor det nevnes at det kan fremkomme en ulikhet mellom den interne likestillingen og den eksterne kommunikasjonen av likestilling (Sterbenk, et al., 2021).

I kapittel 2.4 om kulturelle barrierer presenterte vi organisatoriske og sosiale barrierer som bidrar til å forhindre kvinners forfremmelse og tilstedeværelse i toppledelsen (Arnulf, 2015; Rapp & Yoon, 2016). Her introduserte vi også ulike fenomener som ofte brukes til å forklare kjønnsforskjeller i arbeidslivet. Kapittel 2.4.1 gikk inn på det kjente fenomenet glasstaket som betegnes som en usynlig barriere for kvinners forfremmelse til toppledelse, hvorav studier viser til både bekræftelser og avkreftelser av glasstaket (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Cotter, et al., 2001; Solberg, 2012; Storvik, 2006; Halrynjo, et al., 2015). Gjennom kapittel 2.4.2 presenterte vi deretter fenomenet klebrig gulv som kan ses på som en motsetning til glasstaket, og dreier seg om at det er barrierer på de laveste nivåene som hindrer kvinners forfremmelse til toppledelse (Still, 1997; Halrynjo, et al., 2015; Krogstad, 2015).

Kapittel 2.5 så til slutt på rolleteori hvorav vi gikk nærmere inn på sosiale normer, kjønnsstereotypi, homososial reproduksjon og OCB. Teorien viste at det eksisterer tradisjonelle tankeganger og stereotyper for lederrollen. Her presenterte vi blant annet begrepet «think manager – think male» av Schein (2007). Dette ble også betegnet som en barriere for kvinners forfremmelse til ledelse, og ses i lys av synspunktene og stereotypiene om at lederrollen ofte knyttes til mannlige egenskaper og kvalifikasjoner (Sheerin & Garavan,

2022; Acker, 2006). Dette så vi også på ved OCB, hvorav de ulike dimensjonene kan ses i lys av den tradisjonelle lederrollen. Videre viste vi også til begrepet homososial reproduksjon som en forklaringsfaktor for andelen mannlige ledere. Her viste studiene av Sund (2015) og Holgersson (2012) til fenomenet hvor menn har en tendens til å ansette kopier av seg selv, noe som poengteres at spesielt forekommer i toppledelsen.

Gjennom de tre hovedtemaene i teorikapittelet har vi videre i kapittel 2.6 presentert forskningsspørsmål som vil være med å besvare oppgavens problemstilling. Dette vil studeres nærmere i lys av vår problemstilling som bygger på en manglende innsikt i hvordan kvinner i topplederstilling i Norge opplever likestillingssituasjonen. Forskningsspørsmålene for studien er oppsummert under:

Forskingsspørsmål 1: *I hvilken grad opplever kvinnelige toppledere at finansbransjen tilrettelegger for å kombinere familieliv og karriere i lys av forventninger til lederrollen?*

Forskingsspørsmål 2a: *Hvordan opplever kvinnelige toppledere veien til toppledelsen og hvilke faktorer påvirker karrierestigen positivt/negativt?*

Forskingsspørsmål 2b: *Hvordan stiller kvinnelige toppledere seg til påstanden om at «kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere» og hvilke faktorer kan dette skyldes?*

Forskingsspørsmål 3: *I hvilken grad opplever kvinnelige toppledere at kjønnsstereotypi er en barriere til toppledelsen?*

Forskingsspørsmålene og den tilhørende forskningsmodellen vil illustrere aspekter ved kvinners opplevelse av kjønnslikestilling som denne oppgaven ønsker å studere nærmere. Teorikapittelet og de overnevnte forskningsspørsmålene vil også være med på å danne grunnlaget for utformingen av intervjuguiden for studiet. Dette vil beskrives videre i neste kapittel hvor det presenteres hvordan vi vil gå frem for å studere forskningsspørsmålene.

3. METODE

I denne delen av oppgaven vil valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling for studien belyses. Dette vil begrunnes med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og valgt problemstilling. En skiller i hovedsak mellom to metoder for forskningstilnærming, *kvalitativ* og *kvantitativ*, hvor det i denne oppgaven vil tas utgangspunkt i kvalitativ metode. I dette kapittelet vil det først gis en begrunnelse for valg av metode, deretter presenteres oppgavens forskningsdesign og tilnærming, utvalgsstrategi og rekruttering, datainnsamling og metode for dataanalyse. Til slutt vil vi belyse kvaliteten ved den innsamlede dataen gjennom validitet, reliabilitet og overførbarhet.

3.1 Valg av metode

En skiller som nevnt mellom to tilnærminger til forskning: kvalitativ og kvantitativ metode. En enkel beskrivelse presentert av Ringdal (2018, s. 24) beskriver de to forskningsdesignene slik: «(...) en kvantitativ basert på talldata og en kvalitativ basert på tekstdata». En kvantitativ metode brukes ofte ved datainnsamling gjennom spørreskjema hvor en genererer eller bruker numeriske data (Saunders, et al., 2019). I kontrast til denne, brukes kvalitativ metode ved datainnsamling gjennom intervju hvor en kategoriserer data ved generering eller bruk av ikke-numeriske data. En kvantitativ metode beskriver problemstillingen og tilhørende hypoteser gjennom tall og tabeller, mens en kvalitativ metode beskriver problemstillinger gjennom tekst og transkribering fra intervjuobjekter. En kvalitativ metode innhenter ofte dypere informasjon om færre intervjuobjekter, mens en kvantitativ metode innhenter ofte en større bredde i informasjonen, fordelt på et større antall respondenter. Ifølge Saunders et al. (2019) er en tilnærming gjennom kvalitativ metode ofte brukt for å forstå subjektive opplevelser og meninger hos fenomenet som studeres. Dette samsvarer med egen problemstilling «*Hvordan opplever kvinnelige toppledere i finansbransjen bedriftens arbeid for kjønnslikestilling?*» hvor vi ønsker å avdekke perspektiver fra individer. En kvalitativ metode passer også til studien da vi har få respondenter, men ønsker rikholdig informasjon basert på refleksjoner, tanker og meninger fra de utvalgte intervjuobjektene.

3.2 Forskningsdesign og tilnærming

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan en vil gå frem for å besvare forskningsspørsmålene. Denne vil inneholde klare mål utledet fra forskningsspørsmålene, samt spesifisere hvilke kilder en har tenkt til å innhente data fra. I tillegg burde det si noe om hvordan en har tenkt til å innhente dataene, og hvordan en tenker å analysere disse (Saunders, et al., 2019). Forskningsdesignet avhenger dermed av hvilken forskningsmetode en har valgt, og hvilket perspektiv forskningsprosjektet skal ha. Til slutt bør forskningsdesignet også ta for seg eventuelle etiske spørsmål og begrensninger en vil møte på, eksempelvis tilgang til data, tidsbegrensning eller begrensede tilgang til midler. Hensikten med forskningsdesignet er at en har tenkt gjennom de elementene som er særskilt for sitt formål, samt utviklet klare og spesifikke forskningsspørsmål slik at det er en klar sammenheng mellom spørsmålene som stilles og den problemstillingen som skal belyses.

For å besvare egen problemstilling startet prosessen med å identifisere formålet for oppgaven, slik at det anvendes et passende forskningsdesign. Det finnes flere ulike forskningsdesign en kan ta i bruk, avhengig av formål. Måten en stiller forskningsspørsmålet på, vil lede til ulike forskningsdesign, enten det er *utforskende*, *beskrivende*, *forklarende* eller *evaluerende* forskning (Saunders, et al., 2019). Et utforskende forskningsdesign har til hensikt å undersøke ulike situasjoner og innhente verdifull innsikt om et interessant tema. Et beskrivende forskningsdesign innebærer å få en nøyaktig innsikt i hendelser, personer eller situasjoner slik at en kan utlede og beskrive eksempelvis et samfunnsbilde. Et forklarende forskningsdesign etablerer ofte årsakssammenhenger mellom ulike variabler, og søker etter å forklare «hvordan», eller «hvorfor» en situasjon er som den er. Et evaluerende forskningsdesign har som formål å finne ut hvor godt noe fungerer, og har gjerne forskningsspørsmål knyttet til «i hvilken grad» (Saunders, et al., 2019).

I denne oppgaven ønskes det som nevnt å finne ut hvordan respondentene opplever internt likestillingsarbeid i bedriften for å kunne være med på å forklare den skjeve kjønnsbalansen blant norske toppledere i finansbransjen. Måten problemstillingen er stilt på leder til en utforskende studie da hensikten er å finne verdifull informasjon og innsikt innenfor et interessant tema. Et slikt perspektiv starter gjerne med spørsmål referert til som «hva» eller «hvordan», slik egen problemstillingen er formulert.

Innenfor et kvalitativt forskningsdesign kan en skille mellom fem ulike typer design eller tilnærminger til kvalitative studier. Disse tilnærmingene kalles også for forskningsstrategi da valgt design legger føringer for hvordan en skal gå frem for å innhente data og dermed utvikle teori basert på den problemstillingen en ønsker å forklare. De ulike forskningsstrategiene er *casestudie*, *komparativt design*, *etnografiske studier*, *narrative studier* og *fenomenologisk design*. Felles for disse er at alle ønsker å avdekke og forklare unike hendelser og situasjoner basert på intervjuobjektens beskrivelser, erfaringer og opplevelser (Ringdal, 2018). Andre forskningsdesign presentert av Saunders et al. (2019) er «action research» og «grounded theory».

3.3 Forskningsstrategi

Som nevnt ovenfor kan et forskningsprosjekt bruke to ulike metoder for å besvare forskningsspørsmålene, enten kvantitativt eller kvalitativt. Forskningsprosjektet vil dermed bli designet enten for å teste en teori (kvantitativt) eller utvikle en teori (kvalitativt). Når forskningsprosjektet er teoridrevet og en ønsker å ta en klar teoretisk posisjon hvor en ønsker å teste hypoteser gjennom innsamling av data, vil en benytte seg av en deduktiv tilnærming. Når man ønsker å utforske et emne eller et tema og dermed utvikle en teoretisk forklaring der en selv innhenter data og analyserer denne, vil forskningsprosjektet være datadrevet og en vil benytte seg av en induktiv tilnærming. Ved forskningsprosjekt der en benytter seg av både en kvantitativ og en kvalitativ metode, hvor oppgaven både er teori- og datadrevet, vil en benytte seg av en abduktiv tilnærming (Saunders, et al., 2019). Med tanke på at det finnes begrenset teori og tidligere forskning på problemstillingen fra før, benyttes det som tidligere forklart en kvalitativ forskningsmetode. Ved forskningsprosjektet vil det dermed brukes en induktiv tilnærming der oppgaven er datadrevet, med tanke på at selve argumentasjonsgrunnlaget og grunnlaget for å trekke konklusjoner avhenger av informasjonsinnhenting fra intervjuobjektene.

En induktiv tilnærming betyr ikke at man ser bort fra etablerte teorier og tidligere forskning, noe som er benyttet ved denne oppgaven for å utlede problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Hensikten med en induktiv tilnærming er heller å tillate at intervjuobjektens erfaringer og refleksjoner påvirker den innsamlede dataen for så å identifisere mønstre og relasjoner i analysen. Resultatene fra analysen benytter en så til å utvikle en teori, men det hindrer en ikke å benytte seg av den teorien og forskningen som

allerede eksisterer. Ved denne studien er det dermed brukt en blanding av eksisterende teori og forskning, både for å knytte funnene opp mot det tidligere forskning har vist, men også for å poengtere hvordan egne funn kan supplementere den utvalgte teorien. Dette vil bli sammenlignet og diskutert videre i oppgavens diskusjonsdel.

Kvalitativ forskning kan ta i bruk en mengde ulike strategier. Ved denne studien vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et *fenomenologisk design* med tanke på studiets formål. Dette kan videre begrunnes i et ønske om å prøve å forstå meningen med en situasjon, sett gjennom øynene til kvinnelige toppledere i finansbransjen, samt mannlige toppledere for et bredere perspektiv. Et fenomenologisk forskningsdesign går ut på å studere virkeligheten slik mennesker oppfatter den (Ringdal, 2018). Dette gjør at en vektlegger intervjuobjektens erfaringer, persepsjon og refleksjoner, og utforsker deres svar i henhold til dette. I fenomenologisk forskningsdesign, og annen kvalitativ forskning generelt, finnes det dermed ingen rette og gale svar. Det vil anvendes dybdeintervju hvor fokuset er å innhente intervjuobjektens tanker og erfaringer og knyttet til problemstillingen vi ønsker å besvare, som senere vil bli analysert, fortolket og fremstilt som et resultat. Mer utdypende om hvordan intervjuene har blitt utarbeidet og analysert vil presenteres videre i kapittel 3.4.1.

Ved problemstillingen ønskes det ikke bare å diskutere og evaluere opplevelser til intervjuobjekter sett i lys av tidligere forskning, men det er også et ønske om å forstå fenomenet kvinner i toppledelse og hvordan både kvinner og menn opplever internt likestillingsarbeidet og resultatet av det. Dermed vil det fenomenologiske forskningsdesignet suppleres med «Grounded Theory»- metoden. Grounded Theory er en forskningsstrategi som hjelper å analysere og evaluere et fenomen, og som involverer konstruksjonen av teori gjennom analyse av data, noe vi har til hensikt og formål om å gjøre. Her vil dataen som innsamles fra respondentene brukes til å utarbeide en økt forståelse (teori) innenfor temaet likestilling, og herunder likestilling på toppledernivå. Grounded Theory har dermed flere likhetstrekk med et fenomenologisk forskningsdesign, men fokuserer i tillegg på selve studiet av fenomenet, og fokuset på å bidra med mer forskning på feltet, ikke kun på forståelsen av en situasjon.

Grounded Theory-metoden ble utviklet av Glaser & Strauss i 1967 som en utfordrer til datidens tradisjonelle filosofiske antagelser (Glaser & Strauss, 1999). Denne metoden sto i motsetning til hvordan hypoteser på den tiden ofte utfra en deduktiv tilnærming ble brukt til å teste for å avslå eller bekrefte en teori. Grounded Theory ble utviklet som en prosess for å

analysere, tolke, og forklare betydningene som respondentene konstruerer for å beskrive deres erfaringer i gitte situasjoner (Saunders, et al., 2019; Glaser & Strauss, 1999). I dag er metoden en anerkjent forskningsstrategi, som er mye brukt særlig innenfor kvalitativ forskning. Siden den ble presentert i 1967 har metoden blitt mye brukt av mange forskjellige forskere, noe som har gitt den et videre perspektiv med ulike tilnærminger. Originalt utviklet Glaser & Strauss (1999) en rekke prinsipper og retningslinjer for korrekt bruk av metoden, men i dag er den kjent for å være mer fleksibel. Walsh et al. (2015) argumenterer derfor for at anvendelsen av Grounded Theory varierer fra å bruke de retningslinjene som originalt ble fremstilt av Glaser og Strauss, hvor en bruker alle de metodiske elementene, til og kun bruke de elementene som passer for sitt forskningsprosjekt, for eksempel elementer knyttet til koding og prosedyre. I motsetning til en kvantitativ metode hvor all analyse skjer gjennom endt datainnsamling, er noe av hensikten med Grounded Theory å analysere data simultant som en innhenter de. Dette kan for eksempel innebære å analysere dataene fra et intervju før en fortsetter med neste intervju, eller i beste fall, så nært opp til innsamlingen av dataene som mulig. Denne analysen skjer gjennom transkribering og koding, noe som nærmere vil bli forklart i kapittel 3.5.1.

Et viktig kjennetegn ved Grounded Theory er begrepet «teorisensitivitet». Dette innebærer at forskeren lar seg lede av konsepter som dukker opp underveis i innsamlingen av data, heller enn konsepter fra eksisterende teori. Dette betyr at ved bruk av denne forskningsstrategien må forskeren være bevisst på, og dermed unngå, å bli for påvirket av eksisterende teori på feltet og tidligere forskning, men heller fokusere på de funnene og interessante antagelsene som dukker opp under egen innsamling av data. Dette er for å tillate å forstå respondentenes betydning i dataene en samler inn, slik at en ikke blir farget av tidligere forskning på feltet. Denne metoden kalles å tolke dataene «in vivo», som står i motsetning til «a priori». In vivo innebærer dermed å analysere egne data for å konstruere en teori. En kan derimot bruke tidligere forskning for å få en generell forståelse av tema, og for å bli inspirert slik at en kan utvikle forskningsspørsmål. En kan også bruke tidligere forskning for å finne «gap» i tidligere teori. Dette var noe vi gjorde, og så dermed at det var lite tidligere forskning på kvinnelige toppledere i private investeringsbanker og selskaper. I tillegg kan en sammenligne egne funn mot andres funn etter egen analyse av data, noe som dermed bidrar til utvikling av teori (Saunders, et al., 2019).

3.4 Datainnsamling

Som nevnt i kapittel 4.1 tar oppgaven utgangspunkt i en kvalitativ metode. En kvalitativ metode gjennom et utforskende forskningsdesign åpner for flere valg i forhold til datainnsamling som eksempelvis observasjon og intervju. Innenfor hver av disse, er det igjen flere tilnærminger for datainnsamling.

3.4.1 Intervju

For å utforske topplederens opplevelser benyttes datainnsamling gjennom kvalitative primærdata. Det er flere metoder for å innhente kvalitative primærdata hvorav Tjora (2021) hevder at intervju er den mest utbredte metoden for datagenerering innenfor kvalitativ metode. Ifølge Tjora (2021) er dybdeintervjuer en passende intervjumetode ved forskningsdesign hvor en ønsker å forstå respondentens opplevelser og erfaringer. Dette begrunner valget av dybdeintervjuer da denne studien har som formål å forstå kvinnelige topplederens opplevelser og erfaringer rundt likestilling. Ved dette forskningsprosjektet vil det være begrenset med forhåndsinformasjon om respondentenes opplevelser, og det vil dermed være viktig å ha åpne spørsmål som skaper rom til at respondentene kan utdype sine meninger. Det vil dermed tillates at de kan komme inn på temaer utenfor intervjuguiden, men som likevel kan være relevant for undersøkelsen. Fordelen med dybdeintervju er dermed at det er svært fleksibelt og tilpasningsdyktig hvis endringer skulle oppstå, slik at en kan endre retningen på oppgaven hvis en finner data underveis som tar en annen retning enn en først hadde tenkt (Saunders, et al., 2019). Dette vil dermed også begrunne dybdeintervju som valgt intervjumetode. Videre poengterer Tjora (2021) at intervjuet bør gjennomføres et sted hvor respondenten føler seg trygg til å dele sine refleksjoner om tema, herunder kjønnslikestilling på arbeidsplassen. Dette vil gjerne være et sted utvalgt av respondenten selv som kontoret eller respondentens hjem (Tjora, 2021).

Forberedelse og organisering av intervju

Med utgangspunkt i hovedtemaene for studiene og forskningsspørsmålene ble det utarbeidet to intervjuguider, en for kvinnelige toppledere og en for mannlige toppledere (Vedlegg 1 & 2). Det ble for begge kjønn stilt de samme spørsmålene, med tilpasset versjon til mannlige ledere. Ved å bruke semi-strukturerte intervjuer til å systematisk utforske de samme temaene hos alle respondentene vil det tillate en å sammenligne respondentenes svar og dermed identifisere underliggende temaer. Til tross for at intervjuguiden var strukturert etter hvert

tema og spørsmål, så var dette mer en disposisjon, hvor det også var rom for at respondenten kunne komme med andre betraktninger. Det ble også stilt et siste spørsmål under hvert tema i hoveddelen hvor vi åpnet for at respondenten kunne ta opp eventuelle andre betraktninger rundt tema. Dette begrunnes i at det kan oppstå nye temaer og erfaringer i en forskningssetting (Saunders, et al., 2019).

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en semi-strukturert intervjuguide basert på dybdeintervjuets struktur og med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. Dette er en ikke-standardisert intervjuform (Saunders, et al., 2019). Tjora (2021) nevner at dybdeintervjuet ofte har lengre intervjuguider, og at det ofte struktureres i tre faser med oppvarming, refleksjon og avrundning. Oppvarmingsspørsmålene starter som en uformell del av intervjuprosessen hvor en kan stille konkrete spørsmål om alder, dagligliv, arbeidsoppgaver og lignende med ønske om å skape en avslappende og trygg stemning for respondenten. Med dette ønskes det også fra intervjuerens side å få en bakgrunn ved hver respondent, noe som også kan brukes til å forklare eventuelle forskjeller ved respondentenes opplevelser av kvinnelig toppledelse. Her stilles det dermed innledende spørsmål om respondentens nåværende stilling og veien til denne og inn i finansbransjen. Videre vil en gå inn i hoveddelen av intervjuet hvor en stiller refleksjonsspørsmål (Tjora, 2021). Her ønsker en å gå i dybden på temaene, og det vil være viktig med åpne spørsmål for å la respondenten gå gjennom egne erfaringer, men det kan også kreves oppfølgingsspørsmål for noen respondenter. Hoveddelen av intervjuet ble strukturert inn i de tre hovedtemaene for studien: finansbransjen som arbeidsgiver, kulturelle barrierer og rolleteori. Til slutt vil avrundingsspørsmålene fungere som en avslutning hvor en normaliserer situasjonen og gir relevant informasjon om forskningsprosjektet videre og takker respondenten for innsatsen (Tjora, 2021).

I tillegg ble det i forkant av intervjuene søkt til NSD om behandling av personopplysninger og godkjenning til å ta lydopptak av respondentene. Dette lydopptaket ble videre brukt i transkriberingsprosessen i etterkant av intervjuene for å sikre at vi fikk med oss all informasjon fra respondentene. Grunnet behandlingen av personopplysninger ble det også sendt ut et informasjonsskriv med samtykkeskjema (Vedlegg 3). Dette for at respondentene skal underskrive på at de samtykker til lydopptak og behandling av nevnte opplysninger. Denne ble sendt tilbake til oss i retur i forkant av intervjugjennomføringen.

Gjennomføring av intervju

Av praktiske årsaker ble alle intervjuene gjennomført digitalt over Microsoft Teams. Dette da det var mer beleilig for både oss og respondentene at intervjuene ble foretatt digitalt. Dette kan begrunnes ved distanse mellom forskerne og respondentene (Saunders, et al., 2019). I tillegg opplevde vi det som positivt for deltakerne ved studien at det var lettere å møtes 60 minutter digitalt, enn logistikken og koordineringen ved et fysisk intervju. Videre, ved gjennomføringen av intervjuene fulgte vi disposisjonen som gitt i intervjuguiden (Vedlegg 1 & 2). Her startet vi med en løs prat, før vi gikk over til å introdusere oss og oppgaven. Her ble det også presisert på forhold rundt intervjusituasjonen som respondenten har skrevet under i samtykkeskjema som eksempelvis at vi vil ta lydopptak og at all informasjon de deler vil anonymiseres. Dette da vi ville ufarliggjøre situasjonen og presisere for respondenten at opplevelsene som deles ikke vil kunne identifisere personen, noe som forhåpentligvis bidro til at respondentene delte ærlige opplevelser. Før hvert intervju fikk respondentene også muligheten til å stille spørsmål om det var noe som var uklart. Lengden på de ulike intervjuene varierte, både grunnet tidspress hos respondentene, men også grunnet forskjeller ved utdypelse av opplevelser. Gjennom de 12 gjennomførte intervjuene varierte varigheten fra 30 minutter til 1t og 10 minutter.

3.4.2 Utvalgsstrategi og rekruttering

Saunders et. al (2019) hevder at utvalget som velges bør være relatert til populasjonen som er fremhevet i problemstillingen og målene ved forskningen. Dette samsvarer med Tjora (2021) som nevner at utvalget i kvalitative intervjustudier baserer seg i hovedregel på respondenter som kan uttale seg om det aktuelle temaet. Med bakgrunn i egen problemstilling, vil populasjonen ved denne studien være kvinnelige toppledere i finansinstitusjoner. I tillegg, for å få et bredere perspektiv på likestillingssituasjonen, ble også mannlige toppledere inkludert i studiets populasjon.

Det er to hovedstrategier for rekruttering av utvalg innenfor populasjonen: *sannsynlighetsbasert* og *ikke-sannsynlighetsbasert* rekrutteringsstrategi (Saunders, et al., 2019). Sannsynlighetsbasert rekruttering hører ofte til forskningsstrategier med spørreskjema hvor respondenter velges ut tilfeldig. For rekruttering av respondenter ved denne studien er det brukt en ikke-sannsynlighetsbasert rekrutteringsmetode. Denne rekrutteringsstrategien inkluderer flere alternative strategier for rekruttering av utvalg, hvorav alle innebærer at en bruker subjektiv dømmekraft. Denne strategien kan også begrunnes ved problemstillingen da

det er en relativ smal populasjon som utvalget skal velges utfra. Den ikke-randomiserte strategien gjør at en kan velge ut respondenter som kan tilby rikholdig informasjon til studien slik at en kan utforske problemstillingen og få ny innsikt på området.

Rekrutteringen for studien foregikk gjennom kontakt over e-post eller lignende hvor potensielle respondenter fikk en invitasjon til å delta i forskningsprosjektet (Tjora, 2021). Dette betegnes av Saunders et al. (2019) som frivillig utvalgsrekruttering. Det nevnes to teknikker innenfor denne metoden: *selv-valgt utvalgsrekruttering* og *snøballmetoden*. Den førstnevnte innebærer at en kontakter utvalgte individer og spør om de ønsker å ta del i studien. Denne teknikken ble som nevnt brukt ved at vi sendte ut e-post til relevante respondenter. Deretter avtalte vi intervjuer og samlet inn data fra respondenter som ønsket å delta. Videre, gjennom etablert kontakt og gjennomførte intervjuer, kan en også få tips til nye respondenter fra førstekontaktene. Dette betegnes som snøballmetoden, en teknikk innenfor frivillig utvalgsrekruttering. Denne kan tenkes at kan ha etiske utfordringer en bør være observant på, men likevel være en viktig rekrutteringsmetode å være åpen for da en kan få flere relevante respondenter. Denne effekten fremkom tidlig i rekrutteringsprosessen da flere kvinnelige toppledere henviste oss videre til andre kvinnelige toppledere de mente kunne være relevante for studien. Til tross for at dette kan være en viktig rekrutteringsmetode, var vi bevisst på at det er få kvinnelige toppledere i Norge, og snøballmetoden kan ha begrenset effekt.

Videre i oppgaven vil respondentene refereres til anonymt som kvinne (K) 1-10 og mann (M) 1-3 som en ser i Tabell 1. Grunnen til ulik anonymiseringstittel er for å skille mellom utsagn hos kjønn videre i resultat og analysedelen, og dermed kunne fremheve eventuelle likheter eller forskjeller ved kvinner og menns perspektiv på kjønnslikestilling. Vi har også oppgitt alder, utvalg av bedrifter og varighet på intervjuet. Alder har på enkelte av respondentene blitt gjort av et estimat, og kan derfor var noe unøyaktig. Stillingene til respondentene er ikke inkludert da det vil være identifiserende grunnet den lave andelen av kvinnelige toppledere i bransjen. Utvalget av bedrifter inneholder verdipapirforetak, fondsforvaltning, investeringselskaper, investeringsbanker og kapitalforvaltning.

Tabell 1

Oversikt over respondentene

Respondent	Kjønn	Alder	Utvalg av bedrifter	Varighet
------------	-------	-------	---------------------	----------

K1	Kvinne	55	Verdipapirforetak	1t
K2	Kvinne	60	Fondsforvaltning	1t 8 min
K3	Kvinne	44	Investeringselskap	55 min
K4	Kvinne	41	Investeringsbank	50 min
K5	Kvinne	50	Investeringsbank	1t 5 min
K6	Kvinne	39	Kapitalforvaltning	1t
K7	Kvinne	54	Investeringselskap	1t
K8	Kvinne	40	Investeringsbank	1t
K9	Kvinne	55	Fondsforvaltning	50 min
M1	Mann	44	Investeringsbank	1t 10 min
M2	Mann	52	Investeringsbank	55 min
M3	Mann	41	Verdipapirforetak	45 min

Tabell 1. *Oversikt over respondentene.*

Utvalgsstørrelse

For ikke-sannsynlighetsbasert utvalgsstrategi vil utvalgsstørrelsen være åpen, og i kontrast til sannsynlighetsbasert vil det ikke begrenses av regler (Saunders, et al., 2019). Viktige faktorer ved utvalgsstørrelsen er det logiske forholdet mellom utvalgsstrategien og formålet ved forskningen. Her er utvalgsstørrelsen ofte avhengig av problemstillingen, hva en vil finne ut, hva som vil være brukbart, hva som vil ha kredibilitet og hvem en kan kontakte ut fra de ressursene en har. Til tross for at det ikke er noen spesielle regler ved utvalgsstørrelsen, så anbefaler Saunders et al. (2019) at en fortsetter å samle inn kvalitative data, gjennom å foreta flere intervjuer, frem til en har oppnådd datametning. Datametning innebærer at tillegelse av mer data vil tilby svært lite ny informasjon eller foreslå svært få nye temaer. Grunnet tidsbegrensninger ved forskningen ble det i samråd med veileder begrenset utvalgsstørrelsen til minst 12 respondenter, hvorav 3 av disse skulle være menn og de resterende 9 av disse skulle være kvinner.

3.5 Dataanalyse

Dataanalyse handler om å gi dataene som er innsamlet mening hvor en vil forstå og skape mening ved teksten en analyserer (Sandvik, 2022). I kvalitativ metode kan dataen bestå av verbale data, tekstdata, eller visuell data. Ved denne studien er dataen samlet gjennom verbal data som betegnes som data fra tale (Saunders, et al., 2019). Informasjonen fra intervjuene vil, med bakgrunn i det teoretiske rammeverket, forkortes for å dra konklusjoner og analysere dataene. Denne prosessen hvor dataene organiseres og analyseres vil ofte bestå av fire trinn 1) oversikt, 2) koding, 3) forkortning og 4) oppsummering (Sandvik, 2022). Gjennom denne prosessen vil en bli kjent med dataene fra intervjuene for så å finne meninger gjennom en kodingsprosess. Videre vil kodene forkortes og systematiseres basert på temaer som er sentrale for problemstillingen. Til slutt vil datamaterialet oppsummeres i overordnede kategorier. Analysen følger dermed rammeverket for koding og kondensering av datamaterialet, og det ble i denne prosessen tatt utgangspunkt i koding ved Grounded Theory metoden.

Siden Grounded Theory er, som forklart i kapittel 3.3, en simultan metode hvor en starter analysearbeidet samtidig som en innhenter data, er det viktig å identifisere kjerne kategorier som en fokuserer forskningen rundt slik at en klarer å utvikle en velbegrunnet teori hvor en observerer sammenhenger og kan identifisere. Dette krever streng bruk av koding for en konstant sammenligning, samt teoretisk sensitivitet (Saunders, et al., 2019). En bekymring knyttet til denne metoden under analysearbeidet er dermed at det vil være lite av betydning resultatmessig en vil finne mot slutten av forskningsarbeidet, eller at det som kommer frem vil være beskrivende for forskningsspørsmålene.

3.5.1 Transkribering av data og koding

Den verbale dataen fra intervjuene, ble transkribert i etterkant av hvert intervju, med bruk av taleopptak fra intervjuene. Dette betegnes som en reprodusering av intervjuet hvor det gjengis ordrett (Saunders, et al., 2019). Dette beskrives som en tidskrevende prosess hvor en også må ta høyde for ikke-verbal kommunikasjon fra respondentene. Dette kan være gjennom eksempelvis nøling eller andre indikasjoner som spiller inn på hva som blir sagt. De transkriberte versjonene av hvert intervju ble deretter lagret som separate og anonymiserte word-filer.

Ved Grounded Theory metoden vil en utvikle koder fra den innsamlede dataen (Saunders, et al., 2019). Datainnsamlingen og analysen er en relatert prosess, hvor de konseptene som fremkommer fra empiri vil brukes til å styre fremtidig datainnsamling. Innenfor Grounded Theory er det flere alternative tilnæringer for dataanalyse. Ved valg av de ulike tilnærmingene poengterer Saunders et al. (2019) at en må være komfortabel, foreta tilnærming uten for mye tilpasning, og utvikle en takknemmelighet til og ferdigheter innen bruk av tilnærmingen. Saunders et al. (2019) nevner at begge tilnærmingene starter med en datainnsamling, og deretter følger ulike steg. Den ene metoden baserer seg på Charmaz (2014) hvor en går fra åpen koding til fokusert koding, og deretter ender i «grounded theories». Ved den andre tilnærmingen basert på Strauss & Corbin (1998) vil en gå gjennom tre steg fra datainnsamlingen 1) åpen koding hvor en reorganiserer data inn i kategorier, 2) aksial koding hvor en gjenkjenner forhold mellom kategoriene, og 3) selektiv koding hvor en integrerer kategoriene for å produsere en teori.

Dette er fulgt ved eget forskningsarbeid, hvor datainnsamlingen er basert på tidligere forskning, noe som legger grunnlaget for studien gjennom forskningsspørsmålene. Analysearbeidet startet med en gang datainnsamlingen var fullført, det vil si etter at intervjuarbeidet var fullført. Her valgte vi å følge de tre stegene til Strauss & Corbin (1998) da dette var en mer detaljert prosess (Saunders, et al., 2019). Arbeidet startet med åpen koding, noe som innebar at vi så på dataene objektivt uten å ha noe formening om hvilket resultat det ville gi. Her gikk vi gjennom transkriberingen av intervjuene og ga lignende data samme kode. Ved kodingen forsøkte vi å finne de grunnleggende betydningene ved respondentene delte opplevelser. Dette var eksempelvis i forhold til hvorvidt respondenten opplevde at likestilling var et fokusområde på egen arbeidsplass. Etter å ha funnet de overordnede betydningene ved datamaterialet, forsøkte vi å sette det inn i et system hvor vi organiserte dataen inn i kategorier. Denne strukturen hjalp videre med kategorisering av kodingen slik at vi kunne trekke koblinger mellom kategoriene, såkalt aksial koding. Siste steg av analysen, selektiv koding, forsøkte vi å se sammenhenger med hovedkategoriene vi koblet i forrige steg. Dette for å kunne utvikle en forklarende teori. Resultatet av denne analysen gir dermed innsikt i hvordan toppledere opplever likestillingsarbeidet basert på intervjuobjektens refleksjoner og tolkninger. Denne innsikten vil diskuteres videre i kapittel 5 hvor vi det vil studeres i lys av gjennomgått teori.

3.6 Kvalitet i kvalitativ metode

Videre vil det sees på validitet og reliabilitet som ofte benyttes som indikatorer på kvalitet i kvalitativ forskning (Tjora, 2021). Ved semi-strukturerte dybdeintervjuer er dette noe en må ta hensyn til både i forkant og ved gjennomføringen av datainnsamlingen (Saunders, et al., 2019).

3.6.1 Troverdighet (Validitet)

Validitet handler om gyldigheten ved studien og innebærer i hvilken grad svarene en får i studien faktisk svarer på de spørsmålene en stiller (Tjora, 2021). En skiller ofte mellom to former av validitet: intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet refererer til hvorvidt funnene kan knyttes til fenomenet du forsker fremfor feil ved forskningsdesignet (Saunders, et al., 2019). Ekstern validitet refererer til hvorvidt funnene kan generaliseres til andre relevante kontekster. Saunders et al. (2019) poengterer at semi-strukturerte dybdeintervjuer kan oppnå høy validitet ved at en er nøye i prosessen gjennom å bruke avklarende spørsmål, undersøkende meninger og ved å utforske respondentenes svar fra en rekke vinkler eller perspektiver. For å styrke validiteten ved denne studien kan en foreta en respondentsvalidering hvor en sender dataene fra intervjuene tilbake til i respondentene hvor de kan bekrefte eller korrigere nøyaktigheten (Saunders, et al., 2019). Dette ble gjennomført i etterkant av intervjuene for å bekrefte resultatene fra analysen. I tillegg forsøkte vi å gjenta respondentenes utsagn under intervju, og bekrefte vår forståelse av deres opplevelser.

En potensiell svakhet vi hadde i tankene ved starten av denne oppgaven var hvorvidt vi klarte å få tak i et stort nok utvalg av kvinnelige toppledere. Av erfaring vet vi at det tidvis kan være vanskelig å få tak i interesserte mennesker som sitter i høyere stillinger. Likevel opplevde vi at dette er et såpass dagsaktuelt og interessant tema at kvinnelige ledere tok seg tid til å bidra i denne studien. En annen potensiell svakhet ved studiens troverdighet er at respondentene som ønsker å delta i studien er kvinnelige toppledere med "høy stemme" og som jobber i bedrifter hvor likestillingsarbeidet oppleves som bra. Det kan dermed tenkes at kvinner som jobber i bedrifter som har mangel på kjønnslikestilling ikke ønsker å delta ettersom de er redde for konsekvensene. Dette kan dermed hindre et representativt utvalg. Vi opplevde derimot ikke at noen av respondentene som vi fikk tak i svarte nei til å delta, og kan med bakgrunn i dette tolke utvalget som representativt.

Et annet punkt ved studiens troverdighet kan være i forhold til forskningstemaet i seg selv. En kan også tenke seg at temaet som studeres, likestilling i toppledelse, er et tema som kvinnelige toppledere kan være personlig opptatt av. Dermed er det viktig at en som forsker reflekterer grundig over hvorfor respondenten melder seg og om dette kan bidra til å svekke studiens troverdighet (Tjora, 2021). I tillegg, kan det også oppstå negative intervjuobjekter som er i sterk motsetning til andre (Saunders, et al., 2019). Det er derfor tatt høyde for dette gjennom analysen, og reflektere over hvorvidt dette kan bidra til forklaring under forskningen.

Videre styrket vi studiets kredibilitet gjennom å gi respondentene tilgang til relevant informasjon om deltakelsen til intervjuet i forkant. Dette gjennom å eksempelvis nevne temaet for studiet. Dette kan styrke validiteten, og reliabiliteten, da det informerer respondentene om hva vi er interessert i og gir de mulighet til å forberede seg, ved å eventuelt tenke litt over tema i forkant. Dette opplevde vi ved flere av respondentene, som nevnte til eksempler om at de hadde diskutert likestilling med andre ansatte og ledere i forkant av intervjuet, og da gjort opp seg litt tanker om opplevelser de ville dele.

3.6.2 Pålitelighet (Reliabilitet)

Reliabilitet omhandler hvor pålitelig studien er og innebærer at en dokumenterer sammenhenger internt i studien (Tjora, 2021). Reliabilitet er og knyttet til replikasjon og konsistens, altså hvorvidt det er mulig å gjennomføre undersøkelsen på nytt for å se om nye funn samsvarer med tidligere funn (Saunders, et al., 2019). En studie hvor forskere finner funn som er konsistente med tidligere forskning og funn blir dermed sett på som pålitelige. Dette kalles ekstern reliabilitet, altså at den datainnsamlingsteknikken og analytiske prosedyrer vil produsere konsistente funn dersom de blir gjentatt ved en senere anledning. Intern reliabilitet omhandler hvordan denne konsistensen og stabiliteten kan sikres. Her foreslår Saunders et al. (2019) at et forskningsprosjekt gjerne kan bestå av to personer, slik at den ene under intervjuprosessen kan observere. Ved senere analyse kan forskerne vurdere i hvilken grad de er enige om de funnene de har kommet frem til. Ved analysen kan konsistens også sikres ved å notere grundig underveis hvordan dataene blir kodet, analysert og tolket for å sikre stabilitet ved gjentakende forskning på et senere tidspunkt. Ved fremleggelse av resultater er det dermed viktig og konsistent dokumentere metodene og fremgangsmåter så grundig som mulig gjennom forskningen, ved å redegjøre for hva som har påvirket forskningsdesign og analyse. Til tross for dette, vil ikke nødvendigvis intervjuer være repeterbart da resultatene kun

refererer en virkelighet på et bestemt tidspunkt, og situasjonen kan endre seg over tid (Saunders, et al., 2019). Det er derimot viktig å dokumentere forskningsprosessen så nøye som mulig da dette styrker påliteligheten ved funnene. Med bakgrunn av dette har vi gjennom metodekapittelet forsøkt å presentere og begrunne våre valg så detaljert som mulig.

Det er flere ulike trusler som kan svekke den eksterne og interne reliabiliteten, altså prosjektets troverdighet. Disse truslene kan for eksempel være *deltakerfeil*, *deltakerskjevhet*, *forskerfeil* og *forskerskjevhet* (Saunders, et al., 2019). Deltakerfeil er knyttet til de faktorene som kan påvirke respondentenes adferd. Tidspress, utmattelse og lavt blodsukker er alle eksempler på faktorer som kan påvirke respondentenes svar. Å legge dybdeintervju til sent på ettermiddagen kan for eksempel tenkes å gi lavere kvalitet på svarene sammenlignet med et tidspunkt tidligere på dagen da respondentene kan være slitne etter en lang dag og helst vil forte seg for å komme tidligere hjem, og dermed ikke har det fokuset og interessen som trengs for å kunne svare ærlig og utfyllende om problemstillingene vi presenterer underveis i intervjuet. Ytre forstyrrelsen kan også forekomme, slik som meldinger og anrop fra telefon. Vårt utvalg er som tidligere nevnt toppledere i flere av de største norske aktørene innen norsk finansbransje, noe som ofte fører med seg stor arbeidsmengde og fulle kalendere. Dette var en utfordring vi tidlig var klar over da vi valgte oss ut dette utvalget, og tok dermed tidlig kontakt med våre respondenter slik at vi kunne finne et tidspunkt som passet godt for begge parter. I tillegg benyttet vi oss av en digital bookingtjeneste der vi la inn alle datoer med tidspunkt i en gitt periode som passet for oss, slik at respondentene kunne finne passende tidspunkt som passet for dem. På denne måten kunne vi tilpasse tidspunktene slik at de ikke ble for tidlige eller for sene, samtidig som at intervjuene kunne bli gjennomført relativt raskt.

Den neste utfordringen, deltakerskjevhet, omhandler de faktorer som kan lede til en falsk respons. Dette kan for eksempel være at respondentene kan bli farget av den informasjonen de har om temaet på forhånd. Dette kan både være informasjon gitt av oss på forhånd, eller informasjon/refleksjoner påvirket fra samfunnet rundt. Likestilling er et tema som stadig er oppe til offentlig diskusjon, og det er dermed lett å svare «politisk korrekt», altså det en forventer at en leder skal svare på dette temaet. Fra vår side var det dermed viktig og gi så lite informasjon som mulig, slik at en sikrer at en får respondentenes umiddelbare tanker og refleksjoner underveis i intervjuet. En annen utfordring knyttet til deltakerskjevhet kan være knyttet til respondentenes redsel for å svare åpent og ærlig om sine erfaringer og opplevelser da det i denne sammenheng ofte er knyttet til egen arbeidsgiver. For oss var det dermed svært viktig å formidle sensitiviteten i oppgaven, og at all informasjon allerede under intervjuet ble

fortløpende anonymisert. All informasjon knyttet til dette ble derfor sendt ut i et eget informasjonsskriv før intervjuet ble gjennomført der hver enkelt respondent ble informert om hvordan anonymiteten blir sikret både under intervjuet, men og senere i analysearbeid og i selve oppgaven. En annen utfordring knyttet til deltakerskjevhet er «Dunning-Kruger-effekten» (Dunning 2011). Dette innebærer en tendens til å overvurdere personlige kvalifikasjoner og styrker, og undergrave personlige svakheter og negative erfaringer. Mange toppledere er dermed veldig flinke til å markedsføre seg selv og fremheve egne positive sider. De kan dermed fremstå veldig politisk korrekte, og det vil dermed kunne stilles spørsmål til hvorvidt svarene faktisk reflekterer den enkeltes tanker og meninger. Dette kan også tenkes at opplevdes i forhold til selskapet de arbeider for. I lys av at de fleste respondentene er en del av den øverste ledelsen av selskapet de arbeider for, kan det tenkes at de også overvurderer bedriftens kvalifikasjoner og styrker og undergraver bedriftens svakheter. Dette er derfor noe en må ta hensyn til ved analyse av datamaterialet.

Den tredje utfordringen, forskerfeil, omhandler de faktorene som kan påvirke forskerens tolkning. Dette kan i likhet med deltakerfeil være knyttet til tidspress, utmattelse og dårlige forberedelser, noe som kan føre til dårlig fokus og misforståelser med tanke på tolkning av intervjuobjektens svar. Det var dermed viktig å bruke god tid på å utarbeide en gjennomtenkt intervjuguide, der en på forhånd sikrer at intervjuet vil få en god flyt og struktur. En god intervjuguide hjelper både å sikre at en får svar på alle de temaene og forskerspørsmålene vi har utarbeidet i teorikapittelet, men det hjelper også på å være fleksible underveis i intervjuet. Et kvalitativt intervju blir ofte en samtale der respondentene styrer retning med sine besvarelser, noe som gjør at svarene lett kan flyte mellom tema og spørsmål. En godt forberedt intervjuguide gjør det dermed lettere å styre samtalen i den retningen vi ønsker, uten at det blir for kunstig eller styrt fra vår side.

Den siste utfordringen, forskerskjevhet, er de faktorene som kan påvirke forskerens registrering av svar. Dette kan for eksempel være påvirkning fra forskerens subjektive tanker og oppfattelser, noe som kan hindre den objektive registreringen og tolkningen av respondentenes svar. Vår problemstilling omhandler hvordan kvinnelige toppledere oppfatter internt likestillingsarbeid, så det er klart at vi hadde noen antagelser på forhånd om at det muligens foreligger noen utfordringer internt i bedriftene. Disse antagelsene var for eksempel knyttet til teorien vi har funnet på temaene som kjønnsstereotypi og glasstak, og hvilken negativ effekt det kan ha på kvinners karriere. Det var dermed viktig for oss at disse antagelsene ikke skulle farge hverken hvordan intervju spørsmålene ble formulert, eller vår

tolkning av intervjuobjektene sine refleksjoner og svar. Måten vi prøvde å forhindre denne skjevheten på var dermed at vi delte ansvaret underveis i intervjuet. Det var alltid kun en av oss som holdt intervju, mens den andre observerte. Det var ikke før på slutten at den andre eventuelt kunne stille sine spørsmål. Den som observerte hadde og ansvaret for å følge med på at intervjuguiden ble fulgt, da denne også skulle hjelpe oss å sikre at spørsmålene ikke var farget av våre antagelser. På denne måten kunne den andre dermed sikre objektiviteten underveis i intervjuet, samt at vi i etterkant kan vurdere om vi har den samme oppfattelsen. Videre ble det tatt lydopptak av intervjuene som senere ble gjengitt i en ordrett transkribering, slik at vi i størst mulig grad unngår overtolkning av respondentenes svar eller misforståelser.

3.6.3 Overførbarhet

En annen faktor å ta hensyn til er hvorvidt studien og funnene kan generaliseres og ha gyldighet utover andre situasjoner. Dette kalles studiens overførbarhet. I kvalitativ forskning brukes det for eksempel ofte et fåtall respondenter eller caser sammenlignet med kvantitativ forskning (Saunders, et al., 2019). Her er det gjort flere tiltak i forskningsprosessen for å sikre studiens overførbarhet til andre settinger. Gjennom en godt planlagt studie, og god research av aktuelle og relevante respondenter, har vi dermed økt sannsynligheten for å produsere verdifulle funn. Et av tiltakene er å sikre et representativt utvalg gjennom å intervjuere respondenter fra flere organisasjoner i den norske finansbransjen, og da innen investeringsbanker, investeringsselskaper og kapitalforvaltning. Gjennom det representative utvalget av respondenter vil studien også kunne overføres til andre finansinstitusjoner og eventuelt andre organisasjoner hvor det oppleves kjønnsubalanse i toppledelsen.

En annen utfordring ved generaliserbarhet er i forhold til hvorvidt den kvalitative forskningen brukes til å teste eksisterende teori eller en fremtredende teori som kan diskuteres i forhold til allerede eksisterende teori (Saunders, et al., 2019). Dette innebærer at ved å relatere forskningen til eksisterende teori vil en kunne bedre demonstrere at funnene en har kan knyttes til en større teoretisk sammenheng. Måten vi sikret dette var blant annet ved å bygge forskningsspørsmålene, forskningsmodellen og dermed intervjuguiden på det teoretiske rammeverket. Dette tillot oss å stille spørsmål i forhold til allerede eksisterende teori og studerte fenomener, og hvilke opplevelser topplederne har relatert til dette. Dermed vil det i de neste kapitlene kunne studeres hvorvidt respondentenes opplevelser kan knyttes til

eksisterende teori, og i situasjoner hvor det kan overføres, kan det dermed argumenteres ved eksisterende teori og forskning hvorfor de opplever som de gjør. I tillegg vil det kunne gi rom for at vi i slutten av studien kan komme med eventuelle forslag til videre forskning av teorien på dette området som igjen kan testes i andre situasjoner (Saunders, et al., 2019).

Videre fokuserer overførbarhet på studiers forskningsdesign. Saunders et al. (2019) definerer overførbarhet som behovet til å gi en fullstendig beskrivelse av forskningsspørsmålene, design, situasjon, funn og resulterende tolkninger i forskningsrapporten. Dette skal kunne tillate en annen forsker å kunne designe et lignende forskningsprosjekt, men i en annen, men også passende, forskningssetting. Dermed fokuserte vi gjennom hele prosessen å dokumentere og begrunne våre beslutninger så detaljert som mulig.

3.6.4 Forskningsetikk

Etiske betraktninger har blitt tatt gjennom hele forskningsprosessen fra planleggingsfasen til analyse og avslutningsfasen av studien. Forskningsetikk omhandler standardene som påvirker beslutningene i forhold til rettighetene til de som er forskningsobjektene eller som blir påvirket av forskningen (Saunders, et al., 2019). Gjennom forskningsprosjektet er det tatt flere hensyn for å sikre at vi best mulig ivaretar god forskningsetikk. Her har vi fått hjelp fra ulike regulatoriske institusjoner og veileder for å følge etiske retningslinjer, men også fulgt egen dømmekraft for passende valg og oppførsel i studien. Et av tiltakene som er tatt er å søke om behandling av personopplysninger til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette grunnet en kvalitativ studie hvorav primærdata innhentes gjennom intervjuer hvor en behandler personopplysninger. Det ble dermed sendt inn meldeskjema til NSD i forkant av datainnsamlingen for godkjenning av behandling av personopplysninger samt taleopptak under intervju.

Anonymitet er et av hovedprinsippene ved forskningsetikk (Saunders, et al., 2019). Dette prinsippet omhandler at en tar hensyn til og respekterer andre, unngår å skade andre, frivillighet ved deltakelse, informert samtykke, sørge for konfidensialitet og opprettholde anonymitet, ansvarlighet ved dataanalyse og rapportering av funn og lignende. Et av tiltakene her for å sikre konfidensialitet er å holde datamaterialet og lydopptakene utilgjengelig for andre enn oss. Lydopptakene ble slettet umiddelbart etter transkriberingen. Som nevnt ble lydopptakene fra intervjuene transkribert i etterkant av hvert intervju, og senest to dager etter

et intervju. Dette også for å unngå at det hopet seg opp med lydopptak da transkriberingen som nevnt er en tidskrevende prosess (Saunders, et al., 2019).

Ovenfor respondentene som har deltatt i studien har vi gjentakende poengtert den frivillige deltakelsen. Alle respondentene som har deltatt har mottatt en invitasjon til deltakelse i forskningsprosjektet. Her fikk de også vedlagt et informasjonsskriv og samtykkeskjema (Vedlegg 3) hvor respondentene kunne lese seg opp på studiens formål, rettigheter, personvern og lignende. Det var også et samtykkeskjema hvor respondentene, for å delta i studien, måtte underskrive at vi kunne behandle deres personopplysninger. Prinsippet om informert samtykke innebærer at en utgir tilstrekkelig informasjon om deltakelsen slik at deltakerne forstår eventuelle implikasjoner ved deltakelse, er fullt informert og tar beslutningen om å delta uten press eller overtalelse (Saunders, et al., 2019). Alle respondentene måtte dermed underskrive en samtykkeerklæring og sende denne i retur til oss i forkant av studien. Det ble også nevnt i samtykkeskjemaet at respondenten når som helst kunne trekke sin deltakelse, noe vi også poengterte i starten av hvert intervju.

Utover nevnte tiltak har vi gjennomgående sørget for å ivareta respondentenes anonymitet og sikre deres personvern. Gjennom forskningsprosessen har vi satt flere tiltak for å sikre respondentens anonymitet. Dette ser en blant annet i Tabell 1 hvor respondentene er anonymisert og navnene er erstattet med respondentnummer som de vil refereres til videre i oppgaven. Det er også gjort hensyn til respondentenes stillingstitler slik at de ikke vil kunne gjenkjennes. Til tross for dette tiltaket, kan en tenke seg at noen av respondentene kan gjenkjennes, men dette vil dermed skyldes at det er relativt få kvinner i toppledelsen i finansbransjen.

4. RESULTAT

I dette kapittelet vil det presenteres funn fra analysen vi har gjort gjennom innsamlet data. Funn fra analysen vil så være grunnlaget for videre diskusjon i oppgavens femte kapittel. Analysen vil være strukturert i tre ulike deler, tilknyttet de tre ulike hovedtemaene vi tidligere har presentert i intervjuguiden. Disse tre temaene var *finansbransjen som arbeidsgiver*, *kulturelle barrierer* og *rolleteori*. Relevante funn vil dermed bli presentert under hvert enkelt tema. Hvert tema er tilknyttet våre tre forskningsspørsmål, hvorav forskningsspørsmål 2 er delt i 2a) og 2b) for å belyse to ulike perspektiv. Strukturen i analysen vil dermed følge strukturen i intervjuguiden, ved at det presenteres funn til hvert enkelt tema, hvor hvert tema er knyttet til spesifikt forskningsspørsmål, med tilhørende underspørsmål.

Et overordnet funn fra analysen indikerer at respondentene har en noe variert oppfatning om hvordan likestillingen mellom kjønn på toppledernivå i den norske finansbransjen er i dag. I teorikapittelet trakk vi blant annet frem glasstak, klebrig gulv, rolleteori og «femvertising» som mulige relevante teorier som kan være med å forklare årsaken til gapet på toppledernivå. Det var også her respondentene hadde forskjellige refleksjoner, opplevelser og meninger. Som nevnt i kapittel 3.5, dataanalyse, kodet vi de transkriberte intervjuene for å belyse respondentenes oppfatninger rundt de ulike forskningsspørsmålene.

Det første teamet, finansbransjen som arbeidsgiver, er relatert til hvordan finansbransjen som arbeidsgiver tilrettelegger for at det skal være mulig å prioritere en karriere i kombinasjon med at en har eller ønsker et familieliv. Her vil det presenteres funn knyttet til respondentenes refleksjoner og opplevelser rundt finansbransjen som arbeidsgiver, og hvilke forventninger bransjer og kollegaer har til en toppleder. Det andre temaet, kulturelle barrierer, baserer seg på forskningsspørsmål 2, som videre er delt i 2a og 2b, og omhandler kvinnelige toppledere sin vei til toppledelsen og hvilke faktorer som har påvirket deres karriere i positiv eller negativ forstand. Det ønskes også her å avdekke gapet mellom kvinner og menn på toppledernivå, tilknyttet statistikk presentert av blant annet CORE – institutt for samfunnsforskning (2022), hvor flest kvinner befinner seg i støttestillinger eller på mellomledernivå. Fra disse to forskningsspørsmålene vil det dermed bli presentert funn tilknyttet de 12 respondentenes erfaringer og refleksjoner, samt hvilke faktorer som påvirker kvinner og menns karriere i størst og minst grad. Det siste temaet, rolleteori, tar for seg kjønnsstereotypi som mulig barriere for toppledelse, og også dette spørsmålet vil presentere funn fra de 12 respondentene og hvilket

syn de har på eget kjønn. Her vil det og representeres et bredere perspektiv tilknyttet de mannlige toppledernes erfaringer og refleksjoner til egen og kvinnelige kollegaers karriere.

Forklaring av sitatformat og tabeller

Under de ulike forskningsspørsmålene vil resultatene presenteres illustrert som sitater og utdrag fra intervjuene av våre respondenter. Enkelte gjengitte sitater vil inneholde ulike tegn, forkortelser og markeringer for å presentere funnene på en oversiktlig måte, men også overholde respondentenes anonymitet. Figur 4 under gir en redegjørelse for sitatmarkeringene anvendt i dette resultatkapittelet:

<i>...</i>	<i>Pause/tenkepause</i>
<i>XXX</i>	<i>Innhold kan ikke generaliseres og er sensurert av anonymitetshensyn</i>
<i>(...)</i>	<i>Tegnet symboliserer at sitat er en del av et større sitat, men at deler er ekskludert med tanke på relevans til studien</i>
<i>(K/M1)</i>	<i>Kode for respondent</i> <i>K = kvinne</i> <i>M = mann</i>
<i>Fet skrift</i>	<i>Enkelte ord i sitatene er uthevet med fet skrift da disse er særlig interessante/relevante</i>

Figur 4. *Forklaring av tegn, forkortelser og markeringer.*

Under hvert delkapittel tilknyttet de ulike forskningsspørsmålene vil det fremkomme mye materiale i form av sitater. Sitatene vil variere i ulik grad i forhold til hvordan hver enkelt respondent stiller seg til spørsmålet som har blitt stilt under intervjuet. Dette kan variere i form av hvor stor påvirkning eksempelvis en faktor har på et resultat, eller i hvilken grad respondenten er enig eller uenig i et utsagn/påstand. For å gjøre det oversiktlig, samt gi et bilde

av hvor mange av respondentene som gir uttrykk for det samme, har vi valgt å samle svarene i en tabell. Tallet i tabellen viser antall respondenter, mens hver kode står for hver enkelt respondent.

Tabell 2. Illustrasjon.

Grad av påvirkning	Toppledere
<i>Ingen</i>	6 (K3), (K4), (K5), (K8), (M1), (M2)
<i>Liten</i>	5 (K2), (K6), (K7), (K9), (M3)
<i>Stor</i>	1 (K1)

Tabellen vil til høyre ha grad av påvirkning eller grad av enighet til en påstand, og den venstre siden vil illustrere hvordan hver enkelt respondent stiller seg til temaet.

4.2 Finansbransjen som arbeidsgiver

4.2.1 Tilrettelegging av familieliv og karriere i bransjen (F1)

Forventninger til lederrollen

Det første forskningsspørsmålet er knyttet til finansbransjen som arbeidsgiver, og spør i hvilken grad toppleren opplever at finansbransjen som arbeidsgiver tilrettelegger for muligheten til å kombinere familieliv og en karriere, i lys av hvilke forventninger som blir stilt til en lederrolle. For å innhente informasjon som kunne besvare dette forskningsspørsmålet, ønsket vi først å finne ut hvilke forventninger som er knyttet til lederrollen fra finansbransjen som arbeidsgiver. Her var det noe ulike oppfatninger, der noen av respondentene la vekt på de resultater som må til for å være en leder, mens flere av respondentene la vekt på at rollen i dag er annerledes enn hvordan en lederrolle innenfor finans var før. Denne «resultatorienteringen»

mente noen ikke var like aktuell i dag, da flere av respondentene beskrev lederrollen mer som en «coach», hvor forventningene i større grad er knyttet til å se ansatte under deg, samt tilrettelegge mest og best mulig slik at de kan gjøre en god jobb. Blant annet beskrev respondentene (M1, K2 og K3) lederrollen slik:

- (M1) *«Jeg vil si at så lenge man **leverer et resultat**. Leverer det du skal basically, eller hva enn du blir målt på, som ofte er en type resultat. Så er det egentlig det største kravet at du skal levere. (...) Men hele veien så lenge du leverer, så stilles det ikke mye mer krav.»*
- (K2) *«Altså, jeg ser på min jobb først og fremst som en **coach**. Og en som skal gjøre det mulig for de som rapporterer til meg å gjøre en best mulig jobb. Prøve å gi dem **trygghet** til å gjøre det beste de kan, og gi dem **støtte** i hverdagen.»*
- (K3) *«Jeg tror lederrollen i finansbransjen har **endret seg** mye bare siden jeg begynte å jobbe. (...) Fra at man var veldig opptatt av at leder skulle være den med beste faglige forutsetningene, så har man nå langt større forventning til **de personlige egenskapene** ved en leder.»*

Videre ønsket vi å avdekke om det var noen av våre respondenter som oppfattet at det var ulike forventninger knyttet til lederrollen avhengig av om du var mann eller kvinne. Forskning viser blant annet at mannlige ledere har en tendens til å ha «overtillit» knyttet til egne beslutninger (Huang & Kisgen, 2013), noe som kan tenkes å ha en innvirkning på hvilke forventninger man dermed stiller til ulike kjønn. Her var resultatene noe delt, fra at det ikke var noen forskjell til hvilke forventninger man har til mannlige og kvinnelige toppledere, til at det faktisk forelegger ulike forventninger. Respondentene (K2, M3, K6, og K8) svarte dette til spørsmålet om de opplevde ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere:

- (K8) *«Nei, absolutt ikke.»*
- (M3) *«Jeg gjør jo ikke det da, må jeg være ærlig å si. (...) Men jeg oppfatter at går du en generasjon tilbake, så er det liksom en helt annen kontekst. (...) Det er kanskje en **litt eldre generasjon** som fremdeles **fargelegger** debatten, også opplever jeg da at og jeg tror kanskje andre vil være enig med meg som er yngre da, at det er en litt annen problemstilling.»*
- (K6) *«(...) Det kan jo kanskje være iblant en forventning om at kvinnelige ledere skal vise mer **empati**. Være mer en personalleder enn kanskje hva en mann... At menn får fokusere mer på fag, mens kvinnene...»*

(K2) «*Nei. Jeg føler ikke det. Det er ikke andre forventinger, men det er kanskje, man får jo mange forskjellige oppfatninger kanskje avhengig om det er en mannlig eller kvinnelig leder. Der kommer disse **biasene** inn.*»

Ved oppfølgingsspørsmål til hva respondenten mente med «bias», svarte (K2) dette:

(K2) «*(...) Jeg forventer jo det samme, men kanskje jeg er mer **tolerant** hvis mannen ikke har empati. Kanskje jeg er mer **fordømmende** ovenfor en kvinne hvis hun vakler i meninger og ikke kan gi klare råd. Det er litt sånn da kan jeg oppfatte hun som dårligere fordi hun er mer vinglete. Og jeg kan oppfatte han som dårlig som ikke er så empatisk.*»

Dette utsagnet har støtte også fra internasjonal forskning, der en rapport gjort i samarbeid med London School of Economics stadfestet at kvinner har mindre rom for å feile enn menn (Thomas, 2021).

Tabell 3. Påvirkningen eventuelle ulike forventinger har for ledelsesstillinger

Grad av påvirkning	Toppledere
<i>Ingen</i>	10 (K1), (K3), (K4), (K5), (K7), (K8), (K9), (M1), (M2), (M3)
<i>Liten</i>	2 (K2), (K6)
<i>Stor</i>	0

Tilrettelegging for karriere og familieliv

I forhold til hvilke forventninger som er knyttet til lederrollen i den norske finansbransjen, er det også interessant å se hvordan bransjen og de ulike arbeidsgiverne tilrettelegger for muligheten til å kombinere et familieliv samtidig som en har en karriere. Forskning viser at kvinner har større ansvar i hjemmet, noe som igjen reduserer kvinners mulighet for karriere (Kark & Eagly, 2010; Lovejoy & Stone, 2011; Herman, 2015). Derfor var det interessant å få

frem de enkeltes tanker og refleksjoner til hvordan de tenker familieliv og karriere best kan løses, samt om de har noen refleksjoner knyttet til hvordan arbeidsgiver ideelt sett kunne tilrettelagt for et familieliv i tråd med en topplederstilling. På spørsmål knyttet til hvordan arbeidsgiver tilrettelegger for å kombinere familie og karriere, var det flere interessante synspunkt. Blant annet la respondentene (K2) og (K3) vekt på at denne tilretteleggingen var ens eget ansvar, og ikke arbeidsgivers. I tillegg presiserte de at det foreligger ulikheter innad i de ulike bransjene innenfor finansbransjen:

- (K2) *«Nå har jo jeg vært i gamet såpass lenge at jeg har også vært i perioden hvor det hele tiden var kvinners ansvar å legge til rette for seg selv. Så det var ingen fokus på det de første årene. Og jeg har aldri forventet noe tilrettelegging fra arbeidsgiver. (...) Så er det veldig stor forskjell i bransjen om du er på **meglersiden** eller om du er på **forvaltersiden**. (...) I forvaltningsbransjen så kan du jobbe kvelden, du kan jobbe litt hjemme og ta barna i barnehagen og gud vet hva, så du har mye mer «fleksis» da. Sånn at forvaltningsbransjen er nok mer annerledes enn meglerbransjen hvor det er mye mer styrt av børsens åpningstider.»*
- (K3) *«Jeg tror når man har en lederstilling sånn som jeg har, så er det ikke noe arbeidsgiver gjør, **du må på en måte tilrettelegge selv**. Jeg forsøker jo å tilrettelegge for mine arbeidstakere (...) Vi har relativt fleksible ordninger for hjemmekontor blant annet, som jeg vil si har vært en «gamechanger». (...) Det er ganske stor forskjell på forvaltningssiden, som jeg sitter på. Vi har mye mer fleksibilitet, vi jobber mer teambasert (...) enn det man har på markets-området og investeringsbankområdet, hvor man sitter mer låst til skjermen og telefonen og kunder som forventer umiddelbar oppfølging.»*
- (K6) *«Det er mange med småbarn her. Vi er mest på kontoret, vi er ikke så glade i hjemmekontor. Men det er mulighet for det (...) Men **vi følger jo børsens åpningstider**, så man kan ikke ha enorm fleksibilitet. Har man valgt seg denne bransjen, så følger man børsens åpningstider, det er da det skjer, og det er da man må være på.»*

Flere av respondentene legger også vekt på at rollen som leder er veldig fleksibel, og at dette også bedret seg etter Covid-19-pandemien som viste oss mulighetene til digitale løsninger:

- (M3) *«Det er mye lettere å jobbe hjemmefra, og vi har egentlig litt sånn enkelt sagt **full frihet**, men vi har lagt oss på konsernnivå. (...) Veiledende inntil to dager hjemme, og minimum tre dager på kontoret. (...) Det er nytt på den måten at alt dette er jo litt basert på erfaringer man har lært i pandemien. **Frihet under ansvar** da, men det er liksom tiltro til ansatte at dette løser man.»*

- (K5) *«Jeg vil si at mye har endret seg på kort tid. Tidligere var det veldig lite fleksibilitet. Inkludert meg selv som leder. (...) Jeg vil si at **kulturen har endret seg** mye i finansbransjen de siste årene, og da spesielt etter korona hvor vi så at det gikk jo faktisk an å være mer fleksible. Så nå vil jeg si at vi er mye mer fleksible, og vi har også begynt å ha mye mer fokus på å tilrettelegge for at man kan måtte hente i barnehagen og kan måtte jobbe hjemmefra av og til når det trengs.*
- (K8) *«Hos oss er det ganske greit for vi blir bare målt på **resultater**. Det er aldri noen som spør meg når jeg er på kontoret eller hvor mange timer jeg jobber om dagen, eller hvor jeg jobber fra eller hvordan jeg løser mitt work-life-balance. Det er aldri tema. Det eneste jeg blir målt på er hvor mange kroner og øre jeg klarer å tjene for XXX».*

På spørsmål om hvordan våre respondenter tenker at arbeidsgiver ideelt sett kunne tilrettelagt for å kombinere familieliv og karriere, er også ordet «fleksibilitet» det som går igjen hos samtlige. Fleksibilitet er også av forskning trukket frem som et viktig virkemiddel for å bedre likestillingen på arbeidsplassen (CAHRS, 2011). De fleste av respondentene forventet ikke noen særlig tilrettelegging, og så heller ikke behovet for noen konkret tilrettelegging, men muligheten for fleksibilitet er stikkordet for mange og løsningen på hvordan man kan løse en hverdag bestående av mye, krevende jobb, samtidig som man har forpliktelser til en familie:

- (K3) *«Jeg tror, og det har ikke bare med kvinner å gjøre, jeg tror det er uansett kjønn, så tror jeg at det er **større etterspørsel nå etter mer fleksible løsninger fra arbeidsgiver**. Det å kunne ha hjemmekontor, det å kunne gå på et foreldremøte (...) og ha mulighet til å følge opp barna i større grad enn hva man kunne tidligere.»*
- (K4) *«Det er jo **fleksibilitet** det går på tror jeg.»*
- (K5) *«Jeg tror det hadde vært bra om det var muligheter for å jobbe hjemmefra. For folk i Markets. Det tror jeg. Og det er jo noe som vi hele tiden ser på, men det er jo da som sagt «compliance». Da må vi se på om vi kan få enda tryggere systemer på plass som kan tillate det.»*

I tillegg til fleksibilitet legger respondent (K2) også vekt på at man som arbeidsgiver og leder må tilrettelegge for at menn må ta permisjon slik at kvinnene kan komme raskere tilbake til jobb og dermed være på samme plan som resten av kollegaene. Dette har støtte av studien til Rowe & Crafford (2003) hvor fødselspermisjon kunne være en viktig barriere for forfremmelse:

(K2) «Jeg prøver å **tvinge mine** forvaltere som får barn (...) til å ta de fire månedene og være borte. (...) Men du må være på å presse de litt ut og si «**sånn er det bare**». (...) Du kan ikke bare ta et helt år fri og forvente at du skal være på samme nivå. Så del det med mannen din. (...) Det går så fort den tiden og da er du på samme plan, da er du med og da får du en **fantastisk morsom karriere**. (...) Dette er ikke en dans på roser, dette er for den lille delen av befolkningen som har lyst og synes det er så utrolig gøy å være med – og da må de **ikke melde seg selv ut** synes jeg da.»

Noen av respondentene trakk også frem det økonomiske aspektet som en faktor som burde bli tatt hensyn til av arbeidsgiver da dette er noe som gjør at forskjellene blant kvinner og menn øker, og som også kan bidra til at menn vegrer seg for å ta ut farskapspermisjon. Dette er også noe CORE – Senter for likestillingsarbeid har vært bekymret for (Samfunnsforskning, 2022). Respondent (K6) svarte dette på hvordan arbeidsgiver ideelt sett kunne tilrettelegge:

(K6) «Ja, først og fremst så er det jo det **økonomiske aspektet**, at kvinner ikke kommer bort fra og havner utenfor **bonusordninger**, om man er borte fra jobb, for eksempel i mammaperm (...). Det kan i finansbransjen være en ganske stor del, og en ganske stor motivator (...). Men ellers, så kan det være at man går inn og ser på om noen trenger spesifikk mer hjelp, så går man inn og tilrettelegger, men det er kanskje mer på individuelt nivå.»

Også respondent (M1) trakk frem ulike tiltak de gjorde på personens arbeidsplass, og presiserte at de holdt mye på med å se på ulike alternativer for tilrettelegging:

(M1) «Vi har ulike sårne her **vasketjenester** og den typer av ting sånn at man kan få det som en del av en pakke. (...) Også har vi full fleksibilitet på å jobbe hjemmefra når dette behøves.»

Videre ønsket vi å avdekke hvorvidt våre respondenter opplever at familieliv er en hindring for kvinners aspirasjon til lederrolle, da vi i dagens samfunn ser at det er svært få kvinner på toppledernivå. Her ønsket vi dermed å avdekke hvordan våre respondenter stilte seg til at mangelen på kvinner på toppen kan henge sammen med at kvinner i større grad har flere roller enn menn, og om dette kan være med på å forklare den ubalansen vi ser i dag. Forskning viser at ved kombinasjon av familieliv og karriere, har færre kvinner en aspirasjon om senior ledelsesstillinger (Still, 1997). Her hadde respondentene (M2) (K8) og (K2) nyttige refleksjoner:

(M2) «Jeg tror ikke familieliv, altså det er indirekte da, man opplever kanskje at det er færre damer som har liksom den her **driven** til å gå hele veien. (...) På generell basis så er det effekt av at

de nok fortsatt er **litt mer ansvarsfulle** på privaten som gjør at de kanskje ikke trenger å gå hele veien alltid».

- (K8) «Det kommer littegrann an på hvordan man håndterer det, ikke sant. Jeg tror jo at det er veldig vanskelig å gjøre en knallkarriere i finans hvis man skal ha innmari mange barn, og hver gang ha 9 eller 12 måneder mammaperm, det tror jeg ikke funker. Det er fordi (...) de som er toppfolkene i finans, (...) de har **kundeansvar**. Og det er **ultrakompetitivt**.»
- (K2) «Nei. Kvinner er sin egen verste fiende. (...) Du kan si at det er mange kvinner som påtar seg mer enn 50 % i hjemmet, og det er her jeg mener at vi må ha dette her for å tilrettelegge for kvinner bare er tull. **Vi må tilrettelegge for familier**. Vi skal sparke gutta ut i svangerskapspermisjon. (...) Og man ser jo at de gutta som har tatt farspermisjon, at de er mye mer med i hverdagen etter det og i årene som kommer etter det, de tar mye større del i familielivet. Så det synes jeg at er veldig viktig at man har en **familiepolitikk**, og ikke en kvinnepolitikk.»

Tabell 4. Familielivets påvirkning på karriereutvikling.

Grad av påvirkning	Toppledere
<i>Ingen</i>	2 (K2), (M1)
<i>Liten</i>	6 (K1), (K3), (K4), (K5), (M2), (M3)
<i>Stor</i>	4 (K6), (K7), (K8), (K9)

Hvordan kvinner og menn konkurrerer ved forfremmelse til ledelse

En uttalelse av Vigdis Mathisen på vegne av Finans Norge uttrykte en utfordring bransjen sto ovenfor ved at kvinner og menn ikke alltid konkurrerer på like vilkår (Finansforbundet, 2022b). Derfor ønsket vi å undersøke hvordan våre respondenter stilte seg til dette. Ved

spørsmål hvorvidt kvinner og menn konkurrerer på like vilkår når det kommer til forfremmelse til topplederstillinger, er de aller fleste enige i at det konkurreres på like vilkår. I de fleste tilfellene blir det enten målt på konkrete, målbare resultater som er likt for begge kjønn, eller en rettferdig rekrutteringsprosess der begge kjønn er representert ved de som rekrutterer. Det som derimot flere av respondentene våre trekker frem som forskjell, er gjerne måten kvinner og menn jobber seg frem til en posisjon der de kan bli forfremmet, eller graden av hvor synlige de er på arbeidsplassen. Dette trakk både respondent (K2) og (K6) frem:

(K2) «Jeg tror de **konkurrerer på like vilkår**. Men jeg opplever at menn i større grad vil dokumentere hva de får til og vise hva de får til og banke på døren din ofte for å **signalisere at de vil opp og frem**. Kvinner sitter i mye større grad **stille i kroken sin** og er kjempefornøyde med å gjøre en god jobb, og er kjempefornøyde hvis de får noe ros, men de er aldri den som sier «se her XXX, hva jeg får til, se hva jeg har gjort den siste uken». (...) Og det tror jeg gjør noe med leders hode, ikke sant. Så når vi har en stilling ledig så er det veldig fort å si at «jammen han er flink, dyktig og vil frem og opp». **Det er veldig lett å bare ta den personen for jeg forutsetter jo at han er kvalifisert.**»

(K6) «(...) Menn skulle jeg si, det blir veldig generelt her da, men generelt, **dyktigere på å snakke**. Generelt er menn litt mer glade i å prate og kanskje forfremme seg selv. Kvinner jobber kanskje mer på i bakgrunnen, og **tenker at kanskje folk ser meg**, for jeg har gjort en god jobb, jeg trenger ikke fortelle folk at jeg gjør en god jobb. Og det tror jeg er en ganske stor skilnad, at **kvinner ofte jobber mer i bakgrunnen, som en kvinne enn som en mann.**»

Samtidig som at respondent (M2) og (M1) legger vekt på at kvinner og menn konkurrerer på like vilkår, trekker de frem at det likevel er så få kvinnelige på øverste nivå at de forsøker å legge til rette for at kvinner kan komme i den posisjon at de er aktuelle som lederkandidater. Dette presiserer de er viktig både for å øke kvinneandelen, men og for å løfte frem flere kvinnelige rollemodeller, da dette vil være med å tiltrekke flere unge kvinner på sikt, noe som også har støtte fra Clifton, et al. (2019):

(M1) «(...) Skal jeg være helt ærlig, sånn som jeg tenker på det nå, så forsøker vi, siden vi fortsatt «**lagger**» på vår andel, så forsøker vi å få tak i kvinnelige (...). Det går så klart på kompetansen, vi kan ikke forfremme noen som er klart dårligere enn andre, men jeg vil jo heller få kvinner som nye sjefer, for har du en kvinne som sjef, så er det lettere at det blir kvinner i teamet. (...) Og jo flere kvinnelige rollemodeller vi har, jo flere kvinner som seniorroller, spesielt i kunderoller, transaksjonsroller (...) **så krever det mer miljø for å få inn mer kvinner.**»

(M2) «(...) **Vi har alt for få damer som har kommet i en posisjon** hvor de er aktuelle som ledere. (...) Også når vi har fått til 1 og så 2 og så 3 og så 4 så har vi rollemodeller sant, og kan ta det deretter. (...) Vi har damer i ledende posisjoner, men. Jeg håper og tror at de stiller likt da, så når det blir relevant, men det må vi ta etter hvert.»

Respondent (K5) legger vekt på at vilkårene er like for måten man konkurrerer om lederstillinger på, men legger også vekt på at det blir tøffere konkurranse jo høyere opp du kommer, og at dette påvirkes av at det fra gammelt av har vært mest menn i finansbransjen, og at denne generasjonen fortsatt besitter stillinger på toppledernivå:

(K5) «(...) Jeg tror det blir tøffere jo høyere opp du kommer. For jo høyere opp du kommer, så er det mindre og mindre antall relevante stillinger. (...) Så vises det nok litt **gutteklubb** på toppen.. (...) Pluss at menn generelt sett oppleves jo litt mer autoritære enn kvinner på grunn av vi er jo mer feminine, måten vi kanskje prater på eller måten vi argumenterer på oppleves jo kanskje litt... Hva skal jeg si, litt «**softere**», enn menn generelt. Pluss at menn har jo lettere for å gå ut og ta en tennis-game i lunsjen eller gå og ta en øl etter jobb. Så når du da skal forfremme noen, **så er det jo kanskje naturlig at du tar de du kjenner godt**. De som du vet med. Så der føler jo av og til at det ikke går på meritter, men det går mye på de du er **komfortable med** og **har en god relasjon med**. (...) Vi har jo femti/femti på kvinner og menn i ledelse, men det er kun hvis du ser over hele organisasjonen, men hvis vi ser på toppledelsen, rett under konsernledelsen, **så er det jo nesten kun menn**. Det er veldig få kvinner og de kvinnene som vi har fått inn for å få opp prosentandelen jobber jo enten i **HR** eller **ESG**. De er ikke front line business.»

Tabell 5. Ulike vilkår mellom kvinner og menn og påvirkning på forfremmelse til ledelse

Grad av påvirkning	Toppledere
<i>Ingen</i>	6 (K2), (K4), (K7), (K8), (K9), (M3),
<i>Liten</i>	5 (K1), (K3), (K6), (M1), (M2)
<i>Stor</i>	1 (K5)

Hvordan arbeidsgiver jobber å for å øke kvinneandelen

Felles for alle respondentene fra de ulike organisasjonene og bedriftene det ble intervjuet fra var at de manglet kvinner på toppledernivå eller de øvrige stillingene. Flere av bedriftene hadde en 50/50-fordeling av kvinner og menn hvis man så på hele organisasjonen i sin helhet, men på toppen og i frontfinans/backoffice-stillinger er det fortsatt en klar overvekt av menn, noe forskning har vist i lang tid (Rowe & Crafford, 2003; Samfunnsforskning, 2022; Sapienza, et al., 2009). Alle respondentene delte med oss at dette var et viktig fokus både for de personlig, men og bedriften de representerte, at de skulle øke kvinneandelen i de stillingene som historisk sett har vært besatt av menn tidligere, og jobbe videre med å rekruttere flere kompetente kvinner. Respondent (K6) og (K3) begrunner dette slik:

(K6) *«Akkurat nå er det et veldig viktig fokusområde, og dette handler ikke om et tall eller nummer, men for meg handler det heller om **kultur** og **miljø**. Og sammensetningen av folk. Hvordan man tenker, hvordan man arbeider, og det tror jeg mennene her også ønsker, at det skal bli flere damer, for det gjør noe med **dynamikken** i et selskap».*

(K3) *«Det er på en måte, man oppnår veldig lite med å ha én kvinne. Det gir ikke det store mangfoldet. Man må ha en **kritisk masse** tror jeg for man skal ivareta det over tid og for at det skal bli en naturlig del av arbeidsmiljøet som har vært veldig mannstungt.»*

Begrepet «kritisk masse» er noe som samsvarer med tidligere presentert teori, der Morten Huse (2010) presiserer viktigheten av en kritisk masse, altså et visst antall kvinner i en gruppe, for at det skal ha noen innvirkning på blant annet innovasjon.

Videre var det flere av våre respondenter som jobbet for bedrifter som er et allmennaksjeselskap (ASA). ASA har lovkrav om kjønnsbalanse i styret, noe som er gjeldende også for offentlig eide selskap og samvirkeselskap (Samfunnsforskning, 2022). Her var det flere av organisasjonene som og hadde videreført dette kravet også til andre områder, og ikke kun styret. Blant annet svarte (K3) og (M3) dette:

(K3) *«XXX har en uttalt målsetning om å ha 40 prosent kjønnsbalanse. Vi har jo områder som er veldig kvinnetunge også (...). Men ha 40, altså minoriteten er 40 % prosent uansett kjønn på alle ledernivå. Og det jobber vi systematisk etter».*

(M3) «På styrenivå, så er jo XXX et ASA, så da er det jo for øvrig et lovkrav om minimum 40/60 i kjønnsbalanse. Men XXX har egentlig tatt den videre da, på alle ledernivåer. (...) Det jeg kan si, er at det selvfølgelig er enkelte områder hvor vi sliter mer med kjønnsbalansen, og det har for eksempel vært i front office og innen finans».

Flere av respondentene har derfor ytret at ønsket om å øke kvinneandelen er der, men at det er problematisk på bakgrunn av få kvinner å velge blant. Dette gjelder særlig områder som frontfinans og andre stillinger som historisk sett har vært svært mannstunge (Bertrand, et al., 2010). Dette sier blant annet (K6) og (M3):

(K6) «Det er litt kjedelig å si, men det er vanskelig. Det kommer helt an på hvilken stilling det er. En rolle som «CFO», «legal» og «compliance», der har en heldigvis mange kvinner å velge blant. Men ser man på **investeringsteamet, porteføljeforvaltere og analytikere**, der er det seks menn. På salg er det tre menn. Kun menn. På disse teamene har man nesten aldri kvinnelige søkere. (...) Spesielt på disse områdene, så er det veldig vanskelig.»

(M3) «La meg oppsummere med å si at det kjennes ut som innenfor enkelte, liksom deler av finans, så kjennes det ut som en **veldig lang jobb** å skulle endre oppfatningen av attraktiviteten da for å si det litt sånn».

Grunnen til at det er sånn tror (M2) og (K3) er:

(M2) «Ja, jeg tror det har vært en litt sånn **guttegreie**. At de er litt sånn, du vet, aksjer er guttene. Men det er en endring, så jeg tror det kommer til å jevne seg ut de neste 5-10 årene. Vi jobber jo mye med å støtte og snakke med jenter som er ute og søker jobb slik at de skal få **forklart litt mer hva vi faktisk gjør**».

(K3) «Jeg tror det er for få kvinnelige **rollemodeller**, det er for få kvinner. Det er **fordommer** mot det å jobbe i bransjen som ganske.. lever fullt ut, noen er til dels berettiga som gjør at kvinner opplever at de ikke har noen rolle i finans, det er ikke noe for dem da.»

På oppfølgingsspørsmål til hvilke fordommer dette dreier seg om, utdypet (K3) dette:

(K3) «Lange arbeidsdager, dårlig «work-life balance», veldig kompetitivt, faglig krevende. Og dessuten så tror jeg kanskje det går noe på **verdier** også, for finansbransjen har blitt sett på, og har ganske dårlige verdier i forhold til klimaomstilling, andre ESG-områder. Det er jo absolutt karakterer innenfor finansbransjen som fortsatt hevder de her verdiene, og det blir nok oppfattet veldig negativt vil jeg tro.»

Hvordan de ønsker å endre på dette er blant annet å jobbe lenger ned i organisasjonen for å få flere opp på sikt. (M2) beskriver deres arbeid slik:

(M2) *«Vi jobber veldig mye med å få **bredden nederst**. (...) Så det jobber vi med, at man ikke tenker at det her er skummelt, vanskelig og farlig liksom. (...) Det er først og fremst fokus på å jobbe lenger nede på en måte for å få flere til å komme opp.»*

Dette er flere andre respondenter enige i, og andre tiltak er også å fokusere på nyutdannede:

(K2) *«(...) Jeg har jobbet veldig **systematisk** i forvaltningen, hver gang vi har «summer interns», så har vi en mann og en kvinne. Og de siste trainee'ene jeg har ansatt har vært kvinner. (...) Så det er faktisk på bunnen av det er lettere. Det er utrolig mange kvinner der ute synes jeg, som har lyst og som kommer inn i industrien.»*

(K4) *«(...) Vi har nettopp ansatt traineer for neste sommer, og da er det et stort poeng å få **50/50** jenter og gutter. Sånn at nedover i systemet så er det stort, og man tar inn på intervjuer større grad kvinner – altså prøver å få folk inn på intervjuer for å ha flere inne. Tiltakene er der, så det betyr jo egentlig bare at man tar inn alle kvalifiserte kvinner på intervjuer, og veier de på lik linje med de mennene som man har tatt inn (...) Men jeg tror at man gir de et litt ekstra «nudge» hvert fall i intervjuprosessen. Også stiller de selvfølgelig på lik linje akkurat når det gjelder utvelgelse.»*

Arbeidsgivers eksterne likestillingskommunikasjon

Det siste spørsmålet under finansbransjen som arbeidsgiver som tema, ønsket vi å avdekke hvordan våre respondenter opplever at arbeidsgiver kommuniserer likestillingsarbeidet utad, i forhold til hvordan likestillingsarbeidet er internt i bedriften. Forskning antyder at det eksterne arbeidet ikke alltid reflekteres internt i organisasjonen (Sterbenk, et al., 2021). Vi ønsket dermed å se om arbeidsgiver legger større eller mindre vekt på likestillingsarbeidet offentlig, enn det som faktisk blir gjort av tiltak og handlinger innad i bedriften. Her var svarene litt delt fra respondentene, der flere opplyste at de har utarbeidet flere formelle protokoller og prosedyrer, til at likestillingsarbeidet kanskje ikke har blitt formalisert i hele tatt. Respondent (K2), (K6) (K8) og (K5):

(K2) *«(...) Vi har laget en **svær mangfoldspolicy**. Vi har satt i gang forskjellige kurs på mangfold (...) Så vi gjør veldig mye på ledernivå. Men, hvis du spør organisasjonen, så har ikke de lest mangfoldspolicyen. De vet ikke hva ledergruppen holder på med. (...) Vi har ikke vært flinke til å presentere mangfoldspolicyen.»*

- (K6) «Det er **begrenset**, det er helt klart. Det skjer i så fall på allmøtene, om det gjør det. Vi har ingen formell policy når vi er så små.»
- (K8) «Jeg opplever at vår CEO er veldig opptatt av det. Vi har en bærekraftsrapport, han deltar på liksom diverse sånne **kvinne-eventer** rundt omkring på universitetene, vi stiller opp i **intervjuer** i avisen med liksom vår statistikk på hvor mange kvinner vi har.»
- (K5) «(...) Jeg vil si eksternt, jeg vet ikke hvor aktive vi er i den kommunikasjonen, men det går vel kanskje under «diversity and inclusion», «annual reports» også videre. Hvor vi da kommuniserer at dette er viktig, og at vi arbeider med det. (...) Det er **ikke sånn super tydelig internt** vil jeg si. Vi har snakket mye om det før, men nå har vi blitt roligere, men det er også på bakgrunn av den feedbacken vi har gitt. At, det er **bedre og heller vise til endringer, enn kun å snakke om det**.»

Respondent (K5) utdypet tidligere i intervjuet hvordan flere i organisasjonen hadde gitt beskjed til ledelsen på bakgrunn av det arbeidet som ble gjort for å øke kvinneandelen. (K5) beskrev det slik:

- (K5) «På styresiden (...) Jeg tror det er nesten 40 % kvinner. Når det gjelder neste nivået ned, så vil jeg si at **de snakker veldig mye** om det. Det er veldig mye prat på alle internmål, så står det beskrevet at vi jobber med å få inn flere kvinner, men jeg vil si det er **mer prat enn action** for å være helt ærlig. Og vi kvinnene som jobber her, vi har nesten bedt de slutte å prate om det, for det fører til at man nesten føler at hvis man får en jobb, så er det kun på grunn av at du er kvinne til slutt. (...) Så vi har sagt slutt å prate om det, og heller gå for action.»

4.3 Kulturelle barrierer

4.3.1 Karriereopplevelser (F2a)

Det første forskningsspørsmålet ved kulturelle barrierer spør hvordan kvinnelige toppledere har opplevd veien til toppledelsen samt hvilke faktorer som har påvirket dem positivt og negativt på veien. I dette delkapittelet vil det dermed ses på hvordan kulturen i finansbransjen har spilt inn på likestillingen. Det ble innledet ved å stille spørsmål til om respondentene opplever kulturelle barrierer som kan forklare likestillingen i ledelse. Dette for å avdekke hvorvidt respondentene opplever kulturelle barrierer som eksempelvis faktorer ved

arbeidskultur, stress og press. Felles for respondentene er at de har observert dette, men ikke opplevd det direkte selv. Det vises til faktorer som mannsdominert og fordommer rundt omdømme til bransjen blant respondentene (K2, K4, K5, K6, M3), hvorav det også trekkes frem fra respondent (K2) fenomenet «glasstak» (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Cotter, et al., 2001; Solberg, 2012; Storvik, 2006; Halrynjo, et al., 2015):

(K2) «(...) vi har jo forvaltere som er, jeg vil nesten si at de er ledere også for de er jo så ekstremt nøkkelpersoner. Der opplever jeg nok, **fordi det er så mannsdominert, så opplever jeg kulturelle biaser, fordommer.** (...) Det er nok noe der, kulturelle forskjeller og biaser i ledernivåer innen finans. Det er en grunn til at det er bare 33% kvinnelige ledere i finans da. (...) **Det er et sånn glasstak der.**»

(K5) «Jeg har alltid jobbet i store organisasjoner som har vært veldig profesjonelle. (...) veldig fokus på at kvinner skulle føle seg vel i den kulturen, så det var en veldig elegant kultur, ikke noe sånn som man gjerne så på film og har sett på i Exit og disse her. (...) Jeg vet det er litt annerledes når du har jobbet i noen av disse mindre meglerhusene.»

(M3) «Konsulentselskapene har kanskje vært flinkere av å **skape et bilde av en attraktiv arbeidsplass for begge kjønn** enn det finansbransjen har vært for å si det på den måten.»

Dette oppfattes av flere at er på vei ut, og at det er mindre kulturelle barrierer i finansbransjen nå enn det det har vært tidligere. Felles for respondentenes opplevelser er at det har vært kulturelle barrierer i bransjen tidligere gjennom det såkalte «machomiljøet» som (K2) nevner, men dette oppleves av flere respondenter, blant annet respondent (K4), at ikke er like akseptert lenger:

(K4) «Det har nok blitt **en røffere tone i finansbransjen tidligere enn det er nå.** De eldre gutta hadde nok en litt annen tone enn det som er akseptert i dag. (...) Det er det liksom, **det tror jeg er fjernet de fleste steder for det er ikke aksept for det hverken blant kvinner eller menn.**»

(K5) «Sånn at kulturen har **forbedret** seg gjennom årene, men det har ikke vært sånn at kulturen har vært ufordelaktig for kvinner i forhold til menn. Det vil jeg ikke si.»

(K2) «Men jeg opplever jo at det har blitt bedre med årene. Jeg har liksom aldri opplevd at jeg ikke har blitt godtatt. (...) Og det har jo blitt mye mindre – mye, mye mindre. Så det tror jeg nok også har vært på grunn av at flere kvinner har kommet inn i bransjen. Det er forskjell på om det er 5% og 15% kvinner faktisk. Det hjelper veldig fordi da får du myknet hele miljøet og

*folk tør å ha følelser. Når det er et **machomiljø**, så vil ikke folk ha følelser, og de skal ha dette stenansiktet.»*

Det fremkommer også andre faktorer som skyldes mangelen på kvinner enn kulturelle barrierer. Det oppleves blant en av respondentene (M1) at det skyldes andelen kvinner lenger nede i organisasjonen, og at det ikke er en kulturell barriere som påvirker kjønn. Det nevnes heller at det kan være en barriere mellom ulike generasjoner. Dette samsvarer med funn fra flere av respondentene som viser til generasjonsskiftet og hvordan de eldre i bransjen, og de som har gått av eller er på vei til å gå av med pensjon, har tidligere lagt opp til en annen kultur enn den som er nå. I tillegg, viser respondent (K6) til at det ikke er barrierer i selve kulturen, men kanskje hos kvinner selv. Dette utdypes ved at hun opplever at kvinner ofte opplever mer stress og press rundt rollen som leder da de har en tendens til å stille større forventninger til seg selv, noe hun opplever at er en forskjell fra mannlige ledere som hun uttrykker at tar ting mer med «*en klype salt*». Respondentene belyser følgende:

(K6) «*At det heller er den sosiale bakgrunnen, men det er jo en form for kultur også. Det som styrer veldig, er at jeg oppfatter stort sett alltid at **kvinnelige sjefer kontra en mannlig sjef, har mye høyere krav til seg selv og sin prestasjon.** (...) Jeg føler menn vil ofte si at de er ledere, men man vil ikke nødvendigvis være en leder. Eller oppføre seg som en leder om man skal si det sånn.»*

(M1) «*I vår bransje, tror jeg at den største driveren til hvorfor det er færre kvinner enn menn i management, er at det er færre kvinner enn menn under management. (...) **Jeg tror at management er en refleksjon av det som er under management. Også er det den man må bryte.** (...) Den forskjellen på det. Det tenker jeg vi ser mer forskjell på yngre personer generelt vs. kanskje min generasjon da.»*

Nettverk

På spørsmål om hvordan nettverk påvirker til rekrutteringen til toppledelse var det felles for flere av respondentene (M1, M3, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9) at dette hadde stor betydning hvorav respondent (K2) viser til at det gjør at en «er på radaren». Fem av respondentene (K3, K8, K1, M2, M3) opplevde ikke nettverk som viktig hvorav respondent (K3) opplevde det som ubetydelig i egen bedrift grunnet prosesser og reguleringer de hadde innad i bedriften, og respondent (M2) ikke så på det som en viktig faktor i det hele tatt. Respondent (M1) viser også til, i samsvar med (K3, M2, M3), at referanser har stort påvirkning ved ekstern rekruttering, og legger til at i egen bedrift er referanser viktig, hvor det har enda større kraft om dette

kommer fra personer i hans nettverk. Respondentenes opplevelse av nettverk som faktor ved forfremmelser kan ses ved følgende utsagn:

- (M3) «*Nettverk er jo viktig uansett, og jeg tenker det blir bare sikkert viktigere for topplederstillinger. (...) når vi rekrutterer til lederstillinger hos oss, så er det jo nesten unntak internt fordi dette er personer som da kjenner organisasjonen som, og vice versa, og kjenner de ansatte, ikke sant? (...) Jeg er ikke noe glad i den risikoen å rekruttere eksternt fra inn i sånne roller, for det kan bli alt. (...) jeg tror nettverk har mye å si, men da for ekstern rekruttering da, men vår preferanse er egentlig internrekruttering.*»
- (M2) «*Nettverk, i vårt tilfelle veldig lite. (...) vi rekrutterer på en måte lederstillinger internt, så der kjenner vi folka på en måte, så da er det mer det vi ser og kjenner som er viktig. Så er litt name dropping der.*»
- (K3) «*Vi har gode rutiner og klare regler for det med utlysning av stillinger og hvordan de prosessene skal skje.*»

Tabell 6. Nettverks påvirkning på rekruttering til toppledelse.

Grad av påvirkning	Toppledere
<i>Ingen</i>	1 (K8)
<i>Liten</i>	3 (K5), (K9), (M2)
<i>Stor</i>	8 (K1), (K2), (K3), (K4), (K6), (K7), (K9), (M1), (M3)

For å studere nettverking nærmere ble det stilt spørsmål om hvorvidt de opplever forskjeller ved nettverking hos kvinner og menn. Dette er fra teorigrunnet (kapittel 2.4.1.) kjent som at lederrekruttering skjer gjennom uformelle nettverk (Halrynjo, et al., 2015; Still, 1997; Rowe & Crafford, 2003; CAHRS, 2011). Også her viser funnene til noe variasjon blant

respondentene. Til tross for variasjonen oppleves det i hovedsak at menn har et større nettverk enn kvinner og at dette kan gi en fordel til mennene. Dette forklares med bakgrunn i flere faktorer fra respondentene (M1, K3, K4, K2, K5, K6) som eksempelvis den mannsdominerte bransjen det har vært med lav andel kvinner, samt at nettverkingskulturen, og her uformelle nettverkene, legger mer opp til en såkalt «gutteklubb» hvor det tradisjonelt har vært flere arenaer for menn å utvikle nettverk. Her viser også respondent (M1) til at det ligger stor verdi i nettverkene til menn, noe som påvirker menns resultater innenfor business.

- (M1) «(...) på den mannlige siden så finnes det også mange nettverk, men det er enda mer, kanskje sånn her **kompis slash business nettverk** på en måte. Det er mitt inntrykk at det ikke bare er business, det går enda mer inn i et kompisnettverk. (...) Det virker jo enda som at **menn får enda mer ut av sine nettverk enn kvinnene**. (...) Jeg har en følelse av at **det kommer mer transaksjoner og businessrelaterte greier gjennom de mannlige nettverkene her enn hva jeg hører kommer ut av de kvinnelige nettverkene**. (...) Men det kan jo være på grunn av at det er færre kvinner, i dont know, men iallfall det er sånn jeg opplever det.»
- (K3) «Men det at det har vært så få kvinner har jo gjort, åpenbart, noe med at man har noen å nettverke med. (...) Så i min situasjon som ikke har hatt noen kvinnelige kollegaer.»
- (K4) «Sånn at det er klart at da har jo mennene et større nettverk fordi de har flere.»
- (M2) «Jeg syntes **jentene er mye flinkere på nettverking**. På sånn å hjelpe hverandre litt frem. (...) Kan være en naturlig forklaring at mennene har hatt sin, de har vært der så lenge, at de ikke har behov for det, det kan være det som er forklarende.»
- (M3) «En mann vil typisk ha flere menn i sitt nettverk enn kvinner og en kvinne vil typisk ha flere kvinner i sitt nettverk enn menn.»

Tabell 7. Forskjell ved nettverking hos kvinner og menn.

Grad av forskjell	Toppledere
<i>Ingen</i>	2 (K4), (K7)
<i>Liten</i>	2 (K1), (M3)

<i>Stor</i>	7 (K2), (K5), (K6), (K8), (K9), (M1), (M2)
<i>Usikker</i>	1 (K3)

Videre utdypet flere av respondentene sine opplevelser i forhold til nettverking, og bakgrunnen til eventuelle forskjeller blant kjønn og individer når det kommer til nettverksbygging. Her fremkom det blant annet fra respondent (M1) at nettverking er tidskrevende, og at det går på prioriteringer hvor en dermed må prioritere andre ting. Dette tydes dermed som en faktor som påvirker et mindre nettverk hos kvinner, som har en tendens til å ta større ansvar i andre roller og prioritere familieobligasjoner. Dette samsvarer med funn fra (K2) som også opplever at kvinner bortprioriterer nettverking til fordel for familie (Arnulf, 2015). Som en mannlig toppleder opplever respondent (M1) at han ikke har tid til å prioritere nettverk da han heller velger å prioritere familieliv ved siden av karrieren, og at hvis han hadde valgt å prioritere nettverk så ville dette gått på bekostning av familielivet:

(M1) «Og det tar jo tid. Så det går på bekostning av noe annet, det må du gjøre. Så det går igjen tilbake til fordelingen hjemme da, så det kan absolutt ligge noe i det. **Om du tar større rolle hjemme, har du åpenbart mindre tid til å pleie et nettverk, sånn er det jo bare.** (...) Jeg har i stedet tatt bort andre deler. Venner har jeg ikke tid til å treffe. Jeg har bare jobb og familie, thats it. Alt funker jo ikke»

(K2) «**Jeg tror kvinner er ekstremt fokusert på å gjøre en fantastisk god jobb, og så løpe hjem til familien.** De i stedet for å jobbe 10 timer om dagen med jobben så burde de jobbe bare 9 timer og bruke 1 time på nettverk. (...) Det er vanskeligere for kvinner å overkomme og gjøre det, enn det virker som at det er for menn.»

Det fremkommer andre forklaringsvariabler hos respondentene (K5, K6, M2), hvor de henviser til kvinnens natur og personlighet samt kulturelle barrierer ved nettverksarenaen i finansbransjen. To av respondentene (K5, K6) opplever at kvinner er dårligere enn menn på nettverking da det ligger mindre naturlig for kvinner å ta direkte kontakt. Dette samsvarer med funn fra respondent (K2) som også opplever at det er mer naturlig for menn og at de lettere ser verdien i nettverking. I tillegg opplever respondent (K6) i samsvar med funn fra respondent

(M1, M2, K5) at det kan skyldes nettverkingskulturen i finansbransjen. Flere respondenter uttrykker at denne kulturen innebærer å dra på golfbanen, på barer, på Theatercaféen i Oslo, hvorav de opplever at det ikke er like naturlig for kvinner å komme, samt at denne «guttaklubben» i bransjen kan være ekskluderende for menn også. Til tross for at respondent (M2) tidligere uttrykket at han syntes at kvinner er flinkere på nettverksbygging, så viser han videre til at det kan være en barriere for damer grunnet menns uformelle nettverk, «guttaklubber»:

- (K5) *«Terskelen er litt høyere, pluss at det er ikke så veldig naturlig for oss kvinner tror jeg, og ... være så på da. Kanskje vi føler at vi maser, vet ikke jeg. Kanskje vi er litt mer forsiktige, ikke vil fremme oss selv. Vi er litt mer humble. Litt mer sjenert, jeg vet ikke, sånn generelt sett.»*
- (K6) *«Om man tenker på finansbransjen generelt (...) man må begynne å sosialisere ikke bare på golfbanen eller barer, som gjør at kvinner historisk sett faller utenfor der business tradisjonelt har blitt gjort. At man ikke legger opp til aktiviteter som gjør at kun en liten del kan ta del i.»*
- (M1) *«(...) ofte går det jo **hånd i hånd om man liker golf, hvert fall innen finans, eller tennis** – alle dem her klassiske klisjegreiene.»*
- (M2) *«Men i finansbransjen, det nettverket, det er ikke så lett å komme inn i hverken om du er gutt eller jente sant. (...) Det finnes nok fortsatt en del gutteklubber som det kan være vanskelig å komme inn i, men det gjelder jo for mannlige ansatte også da det er ulike gutteklubber der ute. (...) Det er helt klart hovedvekt av menn i desember på Theatercaféen på en måte. Det er mange eksempler der menn dominerer, der er det **masse uformelle nettverk**»*

Svangerskap og fødselspermisjon

Det ble stilt spørsmål til hvordan respondentene opplever at svangerskap og fødselspermisjon har hatt innvirkning på deres karrieremuligheter. Dette med bakgrunn i teorigrunnlaget (kapittel 2.4) som viser til at svangerskap kan være en barriere for kvinners karriereutvikling (Lovejoy & Stone, 2011). Felles for de tre mannlige lederne (M1, M2, M3) var at det ikke har påvirket deres karriere, dette grunnet at de ikke har tatt permisjon da det ikke var så vanlig da de fikk barn, men de poengterer dermed at om de hadde vært i situasjonen til en kvinne hvor de må ta fødselspermisjon, så hadde muligens karrieren deres sett annerledes ut. De ni kvinnelige lederne viser til at svangerskap og fødselspermisjon heller ikke har påvirket deres karriere, noe de utdyper med ulike faktorer. Felles for tre av respondentene (K2, K5, K7) er at de ikke satte arbeidet på pause til tross for at de var i permisjon, både med bakgrunn i at de var målbevisste og motiverte i sin karriere, men også hos respondent (K2, K7) at de i noen

grad var bekymret for å henge etter. Dette oppleves fra alle at var en ubegrunnet bekymring. I tillegg opplevde en av respondentene (K5) en positiv opplevelse rundt svangerskap og karriere gjennom en forfremmelse som gravid. De nevnte erfaringene kan belyses ved følgende utsagn:

- (K2) «(...) men da var jeg hver mandag på jobben, med baby i babybag, Jeg hadde nok ikke trengt det, men det var mer at jeg ikke ville miste noe. Men jeg var litt på tuppet og ville vise at jeg er seriøs og målbevisst. (...) Bare tull, bare tull. Hadde jeg ikke trengt.»
- (K5) «Det har ikke påvirket negativt i det hele tatt. Som sagt så faktisk ble jeg jo **forfremmet når jeg var 6 måneders gravid**. (..) Så det syntes jeg var veldig positivt signal for de fleste føler jo da selvfølgelig at hvis de gikk gravid at de hadde mindre sjanser. (...) Men jeg tror det **har mye å si hvilken leder du har**. Kanskje litt mer enn organisasjonen, for jeg har jo hørt andre kanskje ikke oppleve det samme.»
- (M1) «Det er jo interessant at jeg selv aldri tok det. Da kan man jo stille spørsmål til hvorvidt de har vært en hjelp for å komme opp såpass fort som jeg har gjort. (...) Ja, hadde jeg vært hjemme liksom, så hadde det antageligvis gått saktere. Det hadde det jo gjort.»

Tabell 8. Svangerskap og fødselspermisjons påvirkning på karriereutvikling.

Grad av påvirkning	Toppledere
Ingen	3 (K5), (K8), (M2)
Liten	5 (K2), (K7), (K9), (M1), (M3)
Stor	4 (K1), (K3), (K4), (K6)

Den positive opplevelsen hos respondent (K5) kan ses i lys av funn hos tre av topplederne (K6, M1, K3) som uttrykker at lederen har en viktig rolle i å skape trygghet hos de ansatte. Dette uttrykkes at gjelder begge kjønn, da menn også i større grad tar permisjon. Lederens rolle kan ses i lys av utsagnet til respondent (K5) ovenfor som opplever at det har mer å si

hvilken leder en har enn hvilken organisasjon en jobber for. I tillegg fremkom det her også et interessant funn hos respondent (K6) som opplevde at kvinner ofte får et annet fokus etter at de får barn. Dette kan knyttes til resultat 4.1.1 hvor det stilles spørsmål til hvorvidt familieliv er en påvirkning på kvinners aspirasjon til lederrolle. Ledelsens rolle til å skape en trygg kultur uttrykkes ved følgende utsagn:

- (K6) *«(...) den som er i ledelse må tørre å satse på den personen, iallfall at man må prøve å tilrettelegge til den kommer tilbake. Men det er viktig at personen ønsker. (...) Vi har sett her at ofte personer som får barn får et litt annet fokus. Og det har jeg hundre prosent forståelse for.»*
- (M1) *«Det vi forsøker, det er jo å promotere, selv om de er i perm, eller før du går ut perm så du ikke skal havne bakom dine peers.»*
- (K3) *«Og da er det oss som ledere som må bygge en kultur for at det fungerer fint og også oppmuntre til å gjøre det, å ta full permisjon og ikke driver og «snikjobbe» mens man er i permisjon.»*

Det fremkom blant respondentene (K3, K4) at svangerskap og fødselspermisjon kan ha negativ innvirkning på kvinners karriereutviklingen. Her viser funn fra respondent (K4) at det kan hindre kvinners utvikling grunnet at finansbransjen kategoriseres som en nettverksbransje. Viktigheten av kunderelasjoner spiller inn på kvinners utvikling da de ofte har en lenger permisjon enn menn, og dermed kan en som (K2, K7) nevnte ovenfor henge etter. I tillegg opplever (K3) at aspekter ved familie gir kvinner et inntrykk av at det er vanskelig å kombineres med en karriere i finansbransjen:

- (K3) *«Man ser jo at kvinner skyr yrker hvor man ikke får familiekabalen til å gå opp og man må ofre tid med barna for å ha en karriere da, i større grad enn menn. (...) Der kommer vi nok veldig dårlig ut i finansbransjen fordi man har et inntrykk av at det er ikke mulig å kombinere det med en familiesituasjon uten at man har en aupair. (...) Og for mange har jobbsituasjonen vært en medvirkende faktor for at man ikke valgte å få et barn nummer 2, 3.»*
- (K4) *«Det setter jo absolutt utviklingen på pause. Sånn at det er jo ikke så lett med svangerskapspermisjon og det gjelder jo også nå kanskje i større grad menn. De fleste mennene jeg jobber med her tar jo et par, tre måneder, det som er forskjellen er jo at de har jobben på si for å opprettholde nettverket sitt. Men det er en bransje hvor vi er avhengige av å holde kontakt med kunder. Og da er det ikke lett å si «jeg blir borte i 10 mnd. nå kan du snakke med*

kollegaen min» og komme tilbake å være helt oppe å stå igjen. (...) Det er litt sånn i nettverksbransjer at det er ikke bare å sette det på pause.»

Til slutt fremkom bonuselementet i bransjen som en negativ innvirkning. Bonusen i bransjen påvirker at kvinner, gjennom svangerskapspermisjon, henger etter når det kommer til lønnslikestillingen:

(K3) *«Men så går det en diskusjon i bransjen på det med å kutte bonus mens man er i permisjon. Jeg var jo av de som selvfølgelig fikk kuttet bonus mens jeg var i permisjon. Over tid så har jeg tjent mindre enn mine mannlige kollegaer for at jeg har hatt lengre permisjon da, og det var på et tidspunkt da de tok ganske lite permisjon.»*

(K4) *«(...) hvertfall på verdipapirforetak-siden så er det jo sånn bonuselement inn i det hele også som gjør jo det med svangerskapspermisjoner også veldig mye vanskeligere da på grunn av betalingen du får, også blir du hengende året etter også ja.»*

4.3.2 Kvinner og karriere (F2b)

Det andre forskningsspørsmålet under kulturelle barrierer, er knyttet til hvorvidt kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere, enn menn. Her var respondentenes refleksjoner delte. Blant annet la noen vekt på at de individuelle forskjellene eller forskjeller mellom generasjoner er bedre til å forklare hvorfor det tilsynelatende kan virke som at kvinner kjemper mindre for sin egen karriere, enn kjønnsdelte forskjeller:

(K3) *«Jeg tror som sagt mer på de individuelle forskjellene enn kjønnsforskjellene. Men man ser jo noen tegn på aggregert nivå og det man ser er jo at kvinner tar et større ansvar i familiesituasjonen enn det menn gjør. Som nok sikkert er kulturelt betinget vil jeg tro. (...)»*

(M3) *«(...) Jeg vet at det generaliseres sånn i populærvitenskapen, men i min verden, så da er vi litt sånn tilbake til dette med generasjonsskiller, jeg opplever at det er personer som er forskjellig. Jeg opplever ikke at det er kjønnene som er forskjellig, så en mann kan være villig til å kjempe for en karriere eller ikke. En kvinne kan være villig til det. Det er litt sånn.. Det går på personnivå og ikke på kjønnsnivå for min del.»*

(K8) *«Det er jo veldig lett å si at det er tull, ikke sant. Men, jeg tror det er veldig sammensatt på en måte. (...) Nesten alle menn er sånn «hovedforsørger». (...) Fordi, når du er hovedforsørger, så tror jeg du er villig til å gjøre nesten hva som helst for å gjøre det bra i karrieren. Når du ikke er det, så tror jeg det er veldig lett å bare tenke sånn «nei, men vet du hva, det går greit*

selv om jeg ikke jobber så mye». Jeg vet ikke om det er en kvinne- eller mannegreie, jeg tror det er en «hovedforsørger»-greie.»

Det var også flere av respondentene som mente at det ikke foreligger noen forskjeller i hele tatt, og at det dermed ikke stemmer at kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere enn menn:

(M1) *«(...) Det er **like mye ambisjoner** og motivasjon og allting sånt der. Før var det litt sånn at om du skulle bli manager eller slå deg frem innen finans som kvinne, så skulle du på flere måter være mer macho mann enn hva mange menn var, noe som blir helt meningsløst. (...) Men jeg tenker at der er vi ikke lenger.»*

(M2) *«Nå må jeg tenke litt på eksempelet jeg ser rundt meg her, og jeg **føler vel ikke det er tilfellet**. Vi opplever jo at de rekker opp hånda og sånt og sier fra at de har lyst til det. De rekker opp hånda de også på samme måte som gutta gjør. Så jeg tror ikke jeg kan si at jeg føler jeg ser noen forskjell egentlig.»*

Det var også et par av respondentene som mener at det foreligger forskjeller, men at det derimot ikke entydig trenger å kobles til at kvinner er mindre villige til å kjempe for egen karriere. I stedet var det et par av respondentene som koblet dette til at kvinner ofte har flere roller i hjemmet, og dermed i større grad er villige til å tilpasse karrieren for å ta større del av ansvaret også på hjemmebane (Kark & Eagly, 2010). Dette kunne blant annet respondent (K4) og (K5) fortelle:

(K4) *«**Villige** tror jeg er helt feil. Men om man, hvert fall i perioder av livet legger **mindre vekt** på karrieren, det tror jeg kanskje stemmer. Men akkurat når det gjelder ambisjoner så tror jeg det er ganske likt jeg. Men så ser du jo i finansbransjen at det er kanskje de med mest **ambisjoner** som har kommet hit da – både kvinner og menn. Men det fins jo nok av menn uten ambisjoner rundt om andre steder også. Jeg tror ikke det går an å generalisere det egentlig.»*

(K5) *«Ja, det tror jeg kan være sant. Det tror jeg faktisk kan være litt sant. Jeg tror også at det er jo fortsatt denne modellen at **menn er... Levebrød**, skal liksom være «the man of the house». Så jeg tror nok menn har mer press. Det står mer at stake fra en mann enn det gjør for en kvinne, sånn som samfunnet ser på menn og kvinner fortsatt. Det er jo mye mer at stake hvis det er mannen som mister jobben og må gå hjemme enn om en kvinne mister jobben. Så jeg tror du har mye mer å tape på det som en mann og derfor kanskje du kjemper mye hardere? Tror jeg.»*

Tabell 9. Opplevelse av påstanden om at “kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere enn menn”.

Grad av enighet	Toppledere
<i>Uenig</i>	7 (K4), (K8), (M1), (M2), (M3), (K7), (K9)
<i>Nøytral</i>	3 (K1), (K2), (K3)
<i>Enig</i>	2 (K5), (K6)

Videre ønsket vi å avdekke hvorfor respondentene våre tenker at mange kvinner, som statistikk både historisk sett og på nåværende tidspunkt viser, enten besitter støttestillinger som eksempelvis HR eller bærekraft, eller «stopper» karrieren på mellomledernivå (Senter for likestillingsforskning, 2022; Rowe & Crafford, 2003). Her er det relevant å vite refleksjonene som påvirker en kvinnes karriere hvis det ikke står på viljen til å kjempe for egen karriere. Her var det flere som igjen trakk frem at dette var kvinnenenes egne valg, og at familieliv dermed kunne være en mulig årsak. Blant annet beskriver respondent (K5) og (K7) det slik:

(K5) «Men jeg tror ofte, at det er **et valg som kvinner tar**. Det der kan det nok ha litt med familie og balanse at kvinner faktisk velger å ta en vei som kanskje gir litt mer balanse på hjemmefronten. (...) Og så tror jeg også det er lettere for noen av de mannlige lederne å få inn denne kvoten opp og sette en kvinne i ESG, og HR-stillinger hvor de føler at dette er litt mer sånn **kvinnelige yrker**. Det er jo ikke så mange menn å velge mellom heller. (...) Og det er vel liksom en «easy way out» på kvinneandelen, samtidig som du har flere kvinner som er interessert i «softe fag». (...), så er det selvfølgelig det som vi var inne på tidligere med at **menn ansetter menn** til business-roller og kanskje også at man merker jo også at gutter når de søker da på jobben, så er det jo genuint mye mer interessert i business enn mange av kvinner

som vi intervjuet når de skal søke på jobber. De har mer **lidenskap for businessen**, mens flere kvinner kanskje har litt mer **lidenskap for people-siden**, ESG. Så jeg tror nok det ligger noe naturlig der også.»

- (K7) «Jeg tror igjen at det er fordi det tradisjonelt sett har vært enklere å kombinere med familieliv, så jeg tror at hvis vi klarer å få menn og kvinner til å ta like mye ansvar i hjemmet, og for ungene, så vil det og bli helt likestilt på jobben. Det er ingenting i det kvinnelige genet som skal tilsi at kvinner er bedre i slike stillinger enn for eksempel skarpe finansstillinger.»

Andre grunner som ble trukket frem av respondentene som mulige grunner til hvorfor kvinner søker seg til støttestillinger eller mellomlederstillinger, var interesse, risikoelementet og misoppfattelsen av hva finans faktisk er. Slik beskrev respondent (K6), (M3) og (K8) denne problemstillingen:

- (K6) «(...) For jeg tenker egentlig at rollen som det analytikere gjør, så skjønner jeg ikke hvorfor ikke flere kvinner ikke synes dette er spennende. (...) Et ord som jeg faktisk ikke har nevnt, men som er utrolig viktig, og det er **risikoelementet**. Menn er mer villige til å ta mer risiko enn det kvinner er. Og jeg tror alle typer av sånne stillinger innebærer en høyere risiko, på en måte. (...) Men det er noe med denne triggeren å selge og kjøpe, det er jo det elementet som de type stillingene driver av, og kanskje det flere menn drives av, man er villig til å ta litt mer villig til å ta risiko for å komme dit en vil komme, generelt enn det kvinner har blitt drevet av før.»

Dette samsvarer med funn gjort av Bertrand et al. (2010), der kvinner har en tendens til å velge seg inn i bedrifter eller områder knyttet til lavere risiko.

- (M3) «(...) Da må det ha noe med **interesse**, det må ha noe med liksom den oppfatningen av bransjen og bransjens vanskeligheter for å se seg selv som en attraktiv arbeidsgiver. Og så kan det også ha noe med... Alt som går ut mot.. Og her er det også veldig store forskjeller da, men.. Legger i hvert fall merke til at der hvor du har størst uforutsigbarhet i tidsbruken er vi også minst kvinner, om det er noen sammenheng der det, det vet jeg ikke, men vi har også en del kunderoller hvor tidsbruken er hva skal vi si ... Hakket mer forutsigbar, for her gjelder for eksempel markedets åpningstider, og sånn type ting, og der har vi flere kvinnelige søkere rett og slett.»
- (K8) «Fordi jeg tror at jenter har en slags **misforstått forståelse** av finans. Jeg er jo åpen på at på en måte, det er en krevende jobb, men det er en fantastisk kjempeinteressant jobb hvor de menneskelige egenskapene spiller veldig stor rolle for din øvrige karriereutvikling. Min jobb er dødsstressende, men jeg kan ikke tenke meg noe bedre jobb (...). Det er mange som skal ha

det til at det er masse kjønnsdiskriminering, og masse seksuell trakassering på jobben, det er ikke det. Man blir målt på resultatene sine og det er i det store og det hele ekstremt kollegialt og hyggelig og fantastisk. Men det er hard jobbing og det er stressende og sånn, men det er helt fantastisk»

4.4 Rolleteori

4.4.1 Kjønnsstereotypi (F3)

Det siste forskningsspørsmålet relatert til temaet rolleteori spør i hvilken grad kvinnelige toppledere opplever kjønnsstereotypi som en barriere til toppledelsen. I dette delkapittelet vil det dermed ses på hvordan de modererende variablene kjønnsstereotypi og rolleteori har påvirket og påvirker respondentenes opplevelse av finansbransjen og egen bedrift.

Respondentene ble stilt spørsmål om hvorvidt de har opplevd kjønnsstereotyper i bransjen og hvordan dette har spilt inn på deres fremgang til ledelse. Ved analyse av datamaterialet fremkom det variasjoner ved respondentens utsagn, men også likhetstrekk ved respondentenes opplevelser. Gjennom koding og kategorisering av datamaterialet fremkom det likhet mellom flere av respondentene som viser til en maskulin stereotypi av lederrollen. Det viser samsvar mellom flere av respondentenes opplevelser hvor en stereotypisk forbinder lederrollen i finansbransjen som at en som er autoritær og tøff. I tillegg viser respondent (K3) til en stereotypi av henne som kvinne i finansbransjen, hvorav hun i kraft av sitt kjønn ble sett på som en sekretær og ikke egen rolle som forvalter. Eksempel på utsagn fra respondentene:

(K2) *«(..) jeg er en kvinne i et mannsdominert yrke.»*

(K3) *«(..) jeg har blitt bedt om å ta notater, være på en måte sekretær tidligere når jeg har kommet inn i et møte. (...) Spesielt i utlandet, det skjedde også i Norge, så ble jeg oppfattet som at jeg var sekretæren og ikke at jeg var forvalteren. Jeg har opplevd mange sånne typer situasjoner. (...) Det er vel egentlig det å bli sett på som junior, mindre kunnskapsrik, du må på en måte overbevise mer for å bevise at du har rett til å være i den stillingen du er i.»*

(K5) *«(..) når vi kvinner kommuniserer, så virker vi kanskje litt softere på grunn at vi er jo mye mer feminine i vår fremstilling som kan misforstås tror jeg, at man ikke virker like autoritær og tøffe. (...) Maskulinitet forbindes litt mer med autoritet og besluttsomhet.»*

Til tross for uttrykkelsen av dette opplever derimot ikke respondentene (K2, K4, K5, K6, K8) at det har påvirket deres vei til toppledelsen. Det uttrykkes derimot fra disse kvinnelige topplederne at dette er noe en må ha en terskel for å holde ut og ikke la seg påvirke. Fra den mannlige topplederen (M3) oppleves derimot ingen stereotypier opp mot ledelse. Eksempler på utsagn fra respondentene:

- (K2) «Men jeg har alltid bare durt på ikke sant, og hatt det kjempegøy og vært kollegial. Kanskje jeg har en eller annen «teflon-greie» sånn at disse dårlige vitsene bare preller av meg. Jeg har liksom ikke latt meg påvirke.»
- (K4) «Altså når jeg leser de #metoo sakene så tenker jeg jo det at man har vært borti litt av hvert så folk har veldig forskjellig terskel. (...) Men spøkenivået, holdt jeg på å si, i finansbransjen kan nok ligge på et annet nivå enn om du jobber på et sykehus eller. (...) Om man blir tykkhudet eller hva jeg skal si om det, det vet jeg ikke. Man venner seg jo til en slags sjargong.»
- (M3) «(...) jeg har aldri tenkt noen forskjell, aldri opplevd noen forskjell, eller tenkt noe forskjellig. Det er sjefen, hverken om det er kvinne eller mann.»

Tabell 10. Kjønnstereotypiers påvirkning på karriereutvikling.

Grad av påvirkning	Toppledere
<i>Ingen</i>	1 (M3)
<i>Liten</i>	7 (K1), (K2), (K4), (K5), (K6), (K8), (M1),
<i>Stor</i>	4 (K3), (K7), (K9), (M2)

I variasjon til dette fremkom det derimot fra toppleder (K3) en opplevelse knyttet til søknad om høyere stilling i eget selskap hvorav respondenten opplevde at kjønnstereotypier ved eget kjønn hindret respondentens forfremmelse. Respondenten opplevde at den mannlige lederen ikke turte å forfremme henne med bakgrunn i at hun er kvinne til tross for kvalifikasjoner og

sterkere erfaring enn konkurrerenter, og satt dermed igjen med en følelse av sinne. Dette vises i følgende utsagn fra respondenten:

(K4) «Jeg hadde lenger arbeidserfaring, lenger utdanning, og var hvert fall ene gangen også eldre enn den andre. Men fikk beskjed fra lederen min da at han syntes det var for risky å ansette meg og det opplevde jeg da til slutt at gikk bare på kjønn. Alle andre karakteristika var der.»

Et annet funn som er fremtredende blant respondentene er at dette er noe som de opplever at er i endring i finansbransjen:

(M1) «Det som er bra er at ting har endret seg mye. (...) Da jeg ble sjef for første gangen da var det mer den der machokulturen og alt det der var mer utpreget da enn hva det er nå. Så i og med at jeg er mann, så hadde jeg fordel av det da. (...) Det er en **gradvis utskiftning av det i takt med generasjonsskiftet.**»

(M2) «Jeg tror det er lettere å stille med mannlig startnummer på brystet, hvert fall i min generasjon så har det vært det. Jeg tror det hadde vært dobbelt så vanskelig å stille om du var jente. Men dette tror jeg endrer seg.»

Oppfattelse av kjønn i lederrollen

For å belyse kjønnsrollene og eventuelle stereotypier i toppledelsen ble det stilt spørsmål angående oppfatning av kvinners kjønn i lederrollen. Funnene viser også her noe variasjon, men de fleste respondentene opplever at kvinner oppfattes likt som menn i lederrollen og at kjønn ikke har noe betydning. Eksempel på utsagn fra respondentene:

(K3) «(...) etter hvert så betyr ikke kjønn noe, så når folk blir kjent med hverandre så er det andre ting som betyr noe. (...) Jeg har opplevd mange situasjoner som har vært, hvor det er åpenbart at man er usikker på mine kvalifikasjoner og det går nok mye på det med kjønn mener jeg, også forsvinner det når man blir kjent.»

(K5) «Positiv, uformell, ikke autoritær. (...) menn får ofte mer respekt – fremstår mer autoritær.»

(K6) «Streng.»

(M1) «Jeg mener jo at det oppfattes som veldig umoderne å kjøre den machostilen. Jeg tror at de selskapene som fortsatt lever litt igjen i det har vanskeligere for å rekruttere kvinner enn hva andre har.»

For å gå dypere inn i kjønn i lederrollen ble det stilt spørsmål til hvorvidt de fortsatt opplever det tradisjonelle «think manager-think male» fenomenet fra Schein (2007). Funnene viser også til variasjon på dette punktet, men i hovedsak uttrykker respondentene at de opplever at denne tankegangen er noe som er på vei bort. Her poengterer flere at dette er en tradisjonell tankegang som kanskje har sittet igjen i finansbransjen, men at det er noe som i stor grad har endret seg gjennom generasjonsskiftet i bransjen. Dette kan ses i utsagn fra respondentene hvor de sier:

(K6) «Ja, på vei bort»

(K3) «Nei i den rollen jeg har i dag og der jeg er i dag så opplever jeg ikke det lenger. Det har jeg mer tidligere.»

(M2) «Dessverre hos oss sant så har vi for få kvinner i ledelsen fordi vi har for få å velge i, men tror ikke at hvis du har nok å velge iblant som er flinke, så **skal ikke det være noe automatikk at det skal være male** hos oss altså. Og jeg tenker det er litt avleggs. Jeg **føler man tenker basert på resultat og egenskaper og sånt uavhengig av kjønn.**»

Til tross for at det i hovedsak vises til lite påvirkning av dette blant respondentene, så viser respondent (K2) også til at det kan være noe som henger igjen i noen deler av bransjen. Dette samsvarer med funn fra (K5) som også viser til at dette kan henge igjen og påvirker at det er vanskeligere for kvinner. De to respondentene uttrykker følgende:

(K2) «Altså særlig på meglersiden og investment banking. Der er det liksom, **er du ikke mann, så har du ikke noe der å gjøre.** Selv om de aksepterer deg når du er der og viser at du er dyktig – da er det jo kjempebra. Men det er jo en holdning ikke sant»

(K5) «Ja litt. Litt, det vil jeg si. (...) og alle de rollene som er en next step der sitter det menn i dag, så jeg føler jo litt at det er, vanskeligere da.»

Det ble også gått dypere inn i temaet ved å studere hvorvidt personligheten til lederne endrer seg i interaksjon med kollegaer. Dette med ønske om å avdekke hvorvidt de kvinnelige topplederne opplever at de må tilpasse personligheten sin i en mannsdominert bransje. Resultatene viser noe variasjon, men det i hovedsak viser funnene til at dette går på individer og ikke kjønn:

(K2) «Det kommer an på hvilken mennesketype du snakker med. Kan du være direkte, eller må du være litt mer myk. (...) Jeg er ofte veldig direkte og kan virke veldig bestemt og dømmende

kanskje. Og det passer jo absolutt ikke over alt. (...) Du kan kanskje være litt mer direkte mot menn. (...) Med kvinner må du være litt mer forsiktig for de kan ta det veldig til seg og ta seg nær av ting.»

(M2) *«Så, nå tenker jeg at, når vi har stadig flere kvinner hos oss, så lager jo de sitt eget lille miljø, så de slipper å tilpasse for mye. Men det kan jo hende de kan huske tilbake til da de var færre. At de ble litt tøffe i sjargongen, så jeg har nok opplevd at de tilpasser seg, det tror jeg nok.»*

Homososial reproduksjon

Et annet fenomen innenfor rolleteori er homososial reproduksjon (Sund, 2015; Holgersson, 2012). Her ble det stilt spørsmål til hvorvidt respondentene selv har opplevd eller opplever at homososial reproduksjon har påvirket eller påvirker dem i ledelse. Dette belyses blant annet med utsagn fra (K3) under kapittel 4.3.1 hvorav respondenten opplevde at det var for «risky» for en mannlig leder å ansette henne grunnet hun var kvinne. Videre vises det til variasjon blant respondentene hvorav funn fra (K6, M1, M3) viser samsvar med (K3) mens andre respondenter (K2, K4, K8) ikke har opplevd dette som et problem selv.

(K2) *«Jeg har vel ikke opplevd det direkte selv. Jeg har jo liksom ikke lagt merke til det, men det gjøres hele tiden. Det er jo nettverk og menn og likhet»*

(K4) *«Ikke opplevd. (...) Mange er opptatt av å ha noen som ikke er lik seg selv for å utfylle sine svakheter.»*

(K6) *«Trygghet å velge noen som er mest lik seg selv. (...) Har blitt mye bedre.»*

(M1) *«Men jeg tror det er helt åpenbart at det er enklere å stole på å tro at det blir veldig bra når det er noen som er lik en selv. (...) Da har du mange menn i de posisjonene i dag, og da er det lettere for dem, om de ikke er observante på det, at de rekrutterer sånne som er like dem selv.»*

Tabell 11. Homososial atferds påvirkning på egen karriereutvikling.

Grad av påvirkning	Toppledere
<i>Ingen</i>	3 (K4), (K7), (K8)
<i>Liten</i>	4 (K1), (K2), (M2), (M3)

<i>Stor</i>	5 (K3), (K5), (K6), (K9), (M1)
-------------	-----------------------------------

Det ble gått dypere inn i temaet ved å stille spørsmål til hvorvidt andelen av kjønn i toppledelse påvirker videre rekruttering inn i ledelse. Dette med ønske å avdekke hvordan den mannsdominerte bransjen påvirker hvilket kjønn som forfremmes til ledelse.

- (K2) «*Kvinner som ansetter er så vare for å ikke ha altfor mange kvinner, for da kan de bli kritisert liksom, gutta blir ikke kritisert om de har 50 eller 70 prosent menn, for de har jo en god kvinneandel.*»
- (K3) «*Det er noe med det at man må ta litt sats for å gjøre noe nytt, det er så trygt og enkelt å gjøre det samme, å velge de samme type menneskene, og det gjør nok at det har vært veldig homogent i finans.*»
- (K4) «*Nei, mennene ønsker også å få inn kvinner.*»

Nåværende og videre arbeid for likestilling i ledelse

Siste delen av dette forskningsspørsmålet studerer hvordan topplederne opplever at selskapet nå arbeider for likestilling i ledelse og hvordan selskapet videre kan øke likestillingen. Dette med et ønske å avdekke hvordan finansbransjen og bedriftene arbeider for å unngå kjønnsstereotyper. Her ble det først stilt spørsmål om selskapets nåværende arbeid for likestilling i forfremmelse til ledelse. Det fremkom samsvar i at selskapene arbeider med tiltak for å fremme likestillingen både på lavere nivå, men også i toppledelsen. Blant respondentene viser blant annet (M1) til at de forsøker å unngå homososial reproduksjon ved forfremmelse til ledelse da dette ofte går på referanser og menn kan ha flere i sitt nettverk enn kvinner:

- (M1) «***Når vi rekrutterer til management posisjoner, så er det vel referansene. (...) iblant kan det jo hende at det bare er menn som er med som referanser også. Vi forsøker å gjøre så det ikke er noen få personer som tar alle beslutninger uten at det er flere i gruppen som gjør det. Det minsker risken for at det er en manager som rekrutterer noen som bare er lik den personen***»

Til slutt ble det stilt spørsmål til hvordan de kan tiltrekke seg flere kompetente kvinner i toppledelsen. Her viser funnene til flere kategorier som eksempelvis kommunikasjon, kritisk masse, nettverksbygging og kvinnelige rollemodeller. Respondentene (K2, M2, M3)

poengterer viktigheten av å kommunisere finansbransjen som arbeidsgiver og at dette er en spennende jobb. Dette kan belyses ved følgende utsagn fra respondentene:

- (K2) «Det vi ser er jo at **vi har et omdømmeproblem**. Vi ser jo at jenter trenger mer forståelse av hva finans er, hvor viktig bidragsyter det er i samfunnet vårt. (...) Og det er jo myten vi må slå hull på.»
- (M2) «Vi må jobbe med rekruttering og kommunikasjon. (...) Og spesielt opp mot finansfag og forklare at det her er minst like bra for jenter som for gutter og så videre.»

Kritisk masse og rollemodeller fremkommer som viktige faktorer for å øke kvinneandelen i finansbransjen. I og med at bransjen har i lang tid vært påvirket av en lav kvinneandel, så påvirker dette nivået av kvinner. Respondentene (K3, M1) belyser dette ved at det må skapes et større miljø av kvinner i bransjen for at en videre tiltrekker seg flere kvinner. Her trekker også (K5) frem at det vil være viktig å skape et nettverk blant kvinner og menn. Respondentene uttrykker følgende:

- (K3) «Jeg har veldig troen på **kritisk masse**. At det bare sitter en kvinne på hvert team det gjør veldig lite, du må på en måte ha et miljø hvor det blir naturlig å være kvinne og da kan du ikke være den eneste på teamet, da må det være flere. Også må vi være veldig gode på å **synliggjøre de kvinnelige rollemodellene** vi har og backe opp de kvinnene som er der.»
- (M1) «Nivået av kvinner er viktig for å øke nivået av kvinner. (...) Vi behøver å ha kvinnelige, ikke bare ledere, men type rollemodeller.»
- (K5) «Jeg tror for eksempel å få mentorer på høyt nivå, altså mannlige mentorer så du kan **connecte med flere menn**, og få de connections med menn, som menn naturlig innleder, kan være et positivt steg i riktig retning. (...)»

Videre utdyper respondent (K5) om at et tiltak om blandede nettverk vil være viktig for kvinners forfremmelse til toppledelse. Gjennom refleksjon på dette uttrykker respondenten at det nå i Norge er en del nettverk og samlinger med kvinner i finans, men at det her er kun kvinner som er med kvinner, noe hun opplever at ikke vil bedre situasjonen. Dermed uttrykker respondenten at et tiltak hun vil ta opp i egen bedrift er blandede nettverk som kan skape relasjoner og forståelse på tvers av kjønn:

- (K5) «Jeg tror vi må lære oss å åpne litt mer for menn (...) Altså vi skulle lære fra hverandre at mennene blir mer komfortable med oss, og så vi skulle bli komfortable med de, så jeg tror alle

disse kvinnetingene eller kvinnesamlingene vi har, vi burde heller blande menn og kvinner, det tror jeg er en fordel for kvinner in the end of the day. For du kan ha så mange kvinner i nettverket ditt, men det er jo akkurat mennene vi trenger å nettverke mer med, og lære av hverandre da, så mennene forstår hvor vi kommer fra, og at vi lærer litt fra de.»

4.5 Oppsummering av funn

Formålet med denne kvalitative studien var å avdekke hvordan norske toppledere opplever internt likestillingsarbeid i de respektive organisasjonene innenfor private investeringsbanker og selskaper. Vi ønsket også å avdekke hva respondentene tenker er årsakene kan være til at gapet mellom kjønn er så stort på øverste nivå i de ulike organisasjonene innen norsk finansbransje. For å oppsummere funnene fra resultatkapittelet har vi som fremstilt i Tabell 12 under gjengitt de viktigste funnene i studien:

Tabell 12. Oppsummering av hovedfunn

Hovedfunn
<p>Tilrettelegging av familieliv og karriere (F1)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Det virker som forventninger til kvinnelige og mannlige ledere stort sett er de samme, og er knyttet til hvordan de driver et team til å levere tilfredsstillende resultat. 2. Kampen om forfremmelse virker å være på like vilkår, men det er forskjeller på hvordan de signaliserer ambisjonene. Fleksibilitet i arbeidshverdagen virker å ha en tydelig innvirkning på muligheten for å kombinere familieliv og karriere. 3. Ekstern likestillingskommunikasjon virker å ha et noe større fokus enn den interne likestillingskommunikasjonen. <p>Karriereopplevelser (F2A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Den tidligere machokulturen i finansbransjen er skiftende i takt med generasjonsskiftet. 5. Færre kvinner under ledelse påvirker mangelen på kvinner i ledelse, behøver kritisk masse for å tiltrekke flere kvinner i bransjen. 6. Det mannsdominerende miljøet i finansbransjen har påvirket nettverkmiljøet, og nettverk virker å ha en varierende påvirkning på rekruttering til toppledelse grunnet interne vs. eksterne rekrutteringsprosesser.

-
7. Arbeidsgiver og leder har en viktig rolle for å skape trygghet ved svangerskap og fødselspermisjon.

Kvinner og karriere (F2B)

8. Det later til at kvinner er like villige til å kjempe for egen karriere som menn, men at det er en sammensatt forklaring på hvorfor det kan virke som de ikke er det.

Kjønnsstereotipi (F3)

9. Funnene viser i liten grad til kjønnsstereotyper i bransjen, med bakgrunn i at lederrollen handler om individer og ikke kjønn.
10. Funnene viser til en opplevelse av at homososial reproduksjon kan være en (ubevisst) tendens grunnet det mannsdominerende miljøet i bransjen.
11. Finansbransjen har et omdømmeproblem og har blitt sett på som macho og mannsdominerende. Tiltak for å bedre rekrutteringen vil være å kommunisere bedre hvordan finansbransjen faktisk er, få flere kvinnelige rollemodeller og skape nettverk mellom begge kjønn.

Tabell 12 vil videre danne grunnlaget for diskusjonsdelen av oppgaven i kapittel 5, og videre i den avsluttende delen av oppgaven med konklusjon i kapittel 6.

5. DISKUSJON

5.1 Teoretisk implikasjon

Oppgaven presenterte innledningsvis problemstillingen som stiller spørsmål til hvordan kvinnelige toppledere i finansbransjen opplever bedrifters arbeid for kjønnslikestilling. For å studere dette nærmere ble det presentert en forskningsmodell for studien (Figur 3) som spesifiserte tilnærmingen til problemstillingen. Forskningsmodellen visualiserer sammenhengene mellom de studerte hovedtemaene, begrepene og forskningsspørsmålene.

I forrige kapittel ble resultatene for studien presentert hvorav Tabell 12 oppsummerer de 11 hovedfunnene fra studien. Videre i dette kapittelet vil vi diskutere studiens hovedfunn i lys av presentert teori og empiri. Det vil også her tas utgangspunkt i forskningsspørsmålene for studien hvor diskusjonen vil følge de tre hovedtemaene og forskningsspørsmålet relatert til disse.

5.2 Finansbransjen som arbeidsgiver

5.2.1 Tilrettelegging av familieliv og karriere i bransjen (F1)

Studien bidrar til å adressere og diskutere årsakene til den skjeve kjønnsbalansen man ser på toppledernivå i det norske næringslivet i dag. På tross av at Norge i dag topper listen over et av verdens mest likestilte land, presenterer CORE-topplederbarometer hvert andre år statistikk som viser et stort gap på toppledernivå mellom mannlige og kvinnelige toppledere (Samfunnsforskning, 2022). I finansbransjen er statistikken tilsvarende, og da særlig i de private investeringsbankene- og selskapene, der bedriftene kjennetegnes av et høyt arbeidspress og ikke-regulativlønnede stillinger. Det finnes lite forskning på feltet som konkret forklarer gapet vi ser i dag, så hensikten med vår studie er dermed å tillegge en større kraft og troverdighet til det tidligere forskning og statistikk har vist og antatt, samt kunne bidra med nye antagelser og funn.

Forventninger til lederrollen

Eksisterende forskning legger lite vekt på finansbransjen som arbeidsgiver og hvilke forventninger som blir stilt til lederrollen. I tråd med annen forskning på norsk næringsliv satte Finans Norge (2020) i gang tiltaket «Finans Norges likestillingsindikatorer» for å tydeliggjøre

de utfordringene samfunnet står ovenfor i finansbransjen i dag. De viktigste funnene fra Finans Norge sin studie er den skjeve fordelingen av mannlige og kvinnelige toppledere, samt lønnsforskjellene, på tross av at kjønnsfordelingen generelt i bransjen er tilnærmet lik og forholdet mellom kvinner og menn med høyere utdanning er relativt likt. Dette viser at selv om Norge i dag er på tredjeplass over verdens mest likestilte land, er det fortsatt likheter med andre land som er mindre likestilt, der en ser at tross økt andel kvinner i ledelsesstillinger, vises ikke denne andelen på toppledernivå (Schein, 2007).

En britisk studie fremstilte funn knyttet til kvinner i den britiske finansbransjen. Her fremkom det at kvinner måtte vise til større fremgang og har mindre rom for å feile enn sine mannlige kollegaer (Thomas, 2021). Våre funn støttet derimot ikke denne studien, da våre funn viser at det ikke foreligger ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere, og at dette dermed viser seg å ha liten grad av påvirkning basert på våre respondenter. Dette er vårt første hovedfunn. Dette betyr altså at våre respondenter oppgir at forventningene til ledere er de samme, uavhengig av kjønn. Forventningene er de samme, og ble beskrevet som at lederne skal «levere» på resultat, samt gå frem som rådgiver og veileder. At det ikke foreligger ulike forventninger knyttet til lederrollen støttes at Storvik (2006) der det i hans forskning fremkom at kvinnelige ledere behandles like bra som mannlige ledere. Likevel var det en av våre respondenter som antydte at det iblant kunne være en forventning om at kvinnelige ledere skal vise mer empati, og være mer en personalleder enn hva det forventes av en mann. En annen respondent oppga at hun muligens hadde noen ulike oppfatninger avhengig av om det er en mannlig eller kvinnelig leder. Med dette utdypet hun at hun kunne være mer fordømmende ovenfor en kvinne hvis hun vaklet i sine egne meninger og ikke var i stand til å gi klare råd. Dette er interessante poenger da vi merket oss i vår analyse at beskrivelsen av hvilke forventninger finansbransjen som arbeidsgiver stilte de som ledere, varierte utfra hvilket kjønn vi intervjuet. Her så vi at de fleste av våre kvinnelige respondenter beskrev lederrollen som en «coach» og en «rådgiver», med oppgaver som ofte gikk på å tilrettelegge samt se personalet under seg. De mannlige respondentene hadde derimot en tendens til å sette søkelys på hvilke forventninger som var knyttet til det målbare og de resultater som det forventes at en leder skal kunne vise frem. Vi så altså at flere av kvinnene fremhevet de viktige personlige egenskapene som er viktige for en leder, mens mennene ofte trakk fram det resultatorienterte aspektet ved lederrollen.

Tilrettelegging for karriere og familieliv

I lys av topplederrollen legger eksisterende forskning større vekt på hvilken betydning familieliv har på karriere, og da særlig mammarollen og rollen som mor i et hjem. Kark og Eagly (2010) ønsket blant annet i sin forskning å studere hvorfor kvinner har mindre tilgang til lederroller enn menn, og da vekt på de rollene som gir høyere nivå av makt og autoritet. Her fremvises det i deres forskning at familierelaterte behov ofte reduserer kvinners mulighet for forfremmelse. Det vises videre til at kvinner ofte har større ansvar i hjemmet, og fører dermed til et bytteforhold mellom familieliv og karriere (Kark & Eagly, 2010; Lovejoy & Stone, 2011; Herman, 2015). Dette kan også ses i sammenheng med flere andre studier som legger vekt på kvinners doble roller i samfunnet, som kan fungere som en hindring for kvinners mulighet til å kjempe om forfremmelse på lik linje som menn (McKinsey & Company, 2021b; Samfunnsforskning, 2022; Bratberg, et al., 2002). I vår studie mente majoriteten av våre respondenter at familieliv enten har en stor eller en liten påvirkning på egen karriereutvikling. Dette i tråd med tidligere forskning da Rowe og Crafford (2003) diskuterte betydningen av den tradisjonelle strukturen av foreldrerollen i samfunnet. Her så de at det var generelt akseptert at kvinnen spiller morsrollen og er den som blir vurdert av samfunnet om hun er en god mor eller ikke, noe som vil legge føringer for hvordan en klarer å balansere karriereliv og familie. Still (1997) og Bertrand et al. (2010) forklarer dette som noe av årsaken for at kvinner i større grad vil velge seg inn i bedrifter knyttet til lavere risiko slik at de er i stand til å ta vare på de doble rollene. Samtlige av våre respondenter trekker også frem at bransjen de er i er ultra-kompetitivt, og da særlig i de rollene som har stor kundekontakt. I disse rollene er det en forventning om at en skal være tilgjengelig for kunden når kunden måtte trenge det. Å kombinere en slik rolle med svangerskaps- eller foreldrepermisjon er dermed krevende. Flere av våre respondenter medgir derfor at det kan være vanskelig å kombinere en toppkarriere i finans samtidig som man ønsker flere barn. Flere svangerskap fører ofte til flere lengre perioder borte fra jobb, noe som vil gå utover kunderelasjoner. Dette har også empirisk støtte, da Rowe & Crawford (2003) nevner at dette er en av barrierene for kvinners mulighet til å oppnå karriere samtidig som de balanserer et familieliv.

Uavhengig av hvilken bedrift våre respondenter tilhørte la de likevel vekt på at det er forskjeller på om du sitter på megler- eller forvatningssiden. De opplyste at satsning på egen karriere i kombinasjon med et familieliv er avhengig av fleksibilitet, i tillegg til at kvinner må bli flinkere til å legge rette for seg selv for at dette skal være mulig å oppnå. Med «å legge til rette for seg selv» menes det blant annet lavere forventninger til egen morsrolle, samt hjelpe

hjemme, omtalt som «bakkemannskap» av Vigdis Mathisen (Finansforbundet, 2022). På meglerensiden blir det lagt vekt på at det er børsens åpningstider som må følges, noe som kan begrense fleksibiliteten noe, da overholdelse av finansielle tjenester følger nasjonale lover og forskrifter om eksempelvis hvitvaskingsloven (Lovdata, 2018). Det er dermed fleksibilitet våre respondenter er enige om kan være det store tiltaket fra arbeidsgivers side, altså hvordan man på best mulig måte kan legge til rette for å kombinere familieliv og karriere, både på megler- og forvaltningssiden. Dette har støtte fra internasjonale studier der en kanadisk studie utført av McKinsey & Company (2017) presenterte fem ulike initiativer utviklet av de største selskapene som mulige løsninger for hvordan de kan tette kjønnsgapet. Her var blant annet løsning fire å gjøre fleksibilitet forenlig med forfremmelser, hvilket innebærer å løse den utfordringen flere ansatte står ovenfor når de i lengre perioder må være borte fra arbeidsplassen, for eksempel i forbindelse med permisjon. Flere av våre respondenter opplyser at de har iverksatt flere tiltak for å hindre bremsingen en permisjon kan ha for karriereutvikling, blant annet å forfremme i det personen går ut i permisjon, slik at personen på den måten ikke vil henge etter når han eller hun kommer tilbake. Dette fordrer selvfølgelig at personen er kvalifisert og/eller ligger an til å bli forfremmet uavhengig av han eller hun skulle ut i permisjon eller ikke.

I tillegg til fleksibilitet ble også bonusordninger og farspermisjon nevnt blant flere av våre respondenter. Dette har også CORE (2022, s.2) trukket frem i sin nyeste rapport, der de presiserer at *«jo mer individuelt ansvar og individuell belønning det er, jo mindre familietilpasset og dermed mindre likestilt er organisasjonen i praksis»*. Våre respondenter har alle presisert den spennende arbeidshverdagen med utfordrende oppgaver og dyktige kollegaer, men det er nettopp disse utfordringene knyttet til roller innad i familien, permisjoner og bonusordninger som gjør det utfordrende for kvinner å gå hele veien (Halrynjo & Myklebust, 2022)

Hvordan kvinner og menn konkurrerer ved forfremmelse til ledelse

Hovedfunn 2 viste at det var bred enighet fra våre respondenter der de opplevde at konkurransen til forfremmelse skjer på like vilkår. Dette står i kontrast med det Vigdis Mathisen fra Finansforbundet (2022) uttrykte der hun mente at kvinner og menn ikke alltid konkurrerer på like vilkår innenfor finans. Dette underbygget hun med at kravene om tilgjengelighet til de stillingene som lønnes best går utover kvinners karrierevalg, noe som kan knyttes opp til avsnittet over gjeldende forventinger til lederrollen. Her var våre respondenter

delt, noen mente at dette ikke var noen hindring, mens andre meddelte at det skjedde noe med motivasjonen for videre aspirasjon når familielivet var reelt. Dette har støtte av internasjonal forskning, der funn tyder på at kvinner tar valg som i større grad muliggjør prioritering av familieliv, blant annet ved å velge stillinger knyttet til lavere risiko (Sapienza, et al., 2009; Rowe & Crafford, 2003; Bütikofer, et al., 2018). Noen av våre kvinnelige respondenter hadde og opplevd andre opplevelser der de følte at de ikke konkurrerte på like vilkår, men på generelt grunnlag ville de si seg enige at vilkårene for forfremmelse var like. Et interessant poeng flere av våre respondenter likevel trakk fram, var at selv om vilkårene var like, er atferden kvinner og menn viser til leder ulik. Dette gjelder særlig på evnen til å vise frem eget arbeid, fremsnakke seg selv og fortelle ærlig om sine ambisjoner. Flere av våre ledere delte her at kvinnene ofte var mer tilbaketrukne og forventet i større grad at leder skulle se og anerkjenne deres arbeid, i stedet for at de kom og fortalte leder hvor dyktige de er. Flere av våre respondenter mente dermed at menn på generelt grunnlag er flinkere til å fremheve seg selv og fortelle leder direkte hvorfor han burde bli forfremmet. Dette samsvarer med tidligere studier, der blant annet Huang & Kisgen (2013) beskrev de mannlige lederne med en tydeligere «overtillitt» knyttet til egne beslutninger enn kvinners. Våre respondenter forklarte dermed at dette var noe de hadde fokus på, at man må sette av litt ekstra tid til hver forfremmelse slik at man virkelig ser alle kandidater. Som en av våre respondenter sa, så er det lett å velge den kandidaten som er lett synlig og som over en lengre periode har vist engasjement og interesse for egen karriereutvikling. Flere mente dermed at det var en del av leders ansvar å se alle i avdelingen og det arbeidet og resultatene som ble lagt frem, men at kvinner også i større grad kan bli flinkere til å snakke seg selv opp og vise seg frem.

Samtidig som våre respondenter stort sett var enige om at forfremmelse skjer på like vilkår, var det og flere som presiserte at grunnen til at menn ofte ble valgt fremfor kvinner er at det på så høye nivå innen finans befinner seg få kvinnelige kandidater. Det er altså mangler på kvinnelige toppleder kandidater til de øvrige stillingene. Særlig i frontfinans er det en klar overvekt av menn, og det blir dermed en stor utfordring å velge den beste kandidaten når nesten alle er menn. For alle de bedriftene vi intervjuet fra var det dermed bred enighet om at dette var et viktig fokusområde, og noe de forsøkte å arbeide aktivt med, altså hvordan de kunne sikre at flere kvinner når toppen, og hvordan rekruttere flere kompetente kvinner til seniorstillingene. Det var flere tiltak som var satt i gang i bedriftene i forbindelse med dette, blant annet bekjempe fordommer i bransjen, fremvise flere kvinnelige rollemodeller og jobbe med å øke bredden nederst. Dette innebærer blant annet strategier på hvordan de kan bevare

kvinnene gjennom hele karriereløpet, med tanke på de utfordringene knyttet til blant annet svangerskap og permisjon som diskutert over, samt hvordan tiltrekke seg flere kvinnelige nyutdannede. Flere av våre respondenter trakk fram at dette fokusområdet er viktig både for statistikken sin del, men også for dynamikken og kulturen i selskapets sin del. En respondent trakk også frem viktigheten av ikke bare å ha én kvinne øverst i ledergruppen, men viktigheten av å ha et mangfold, altså en kritisk masse av kvinner i toppen. Dette har støtte fra Huse et al. (2011), Elstad & Ladegard (2010), og Clifton et al. (2019) sin forskning på kvinner i ledelse, der også de trekker frem viktigheten av å ha et bestemt antall kvinner i gruppen for at positive effekter skal ha en virkning, blant annet på innovasjon.

Konkurransen om forfremmelse ble derfor av våre respondenter ansett som å skje på like vilkår, men at det likevel kan oppstå skjevheter da menn i større grad viser seg frem for leder enn det kvinner gjør, og at det dermed kan være lettere å velge den som åpenbart baner vei fremfor de mer beskjedne som venter på sin tur.

Arbeidsgivers eksterne likestillingskommunikasjon

Vårt tredje hovedfunn viser at den eksterne likestillingskommunikasjonen virket å ha et noe større fokus enn den interne likestillingskommunikasjonen. Dette samsvarer med tidligere studier gjort av blant annet Sterbenk et al. (2021) som viste at organisasjoner har en tendens til å gjøre en mindre jobb for likestilling innad i bedriften enn det som vises eksternt gjennom markedsføring. Funnt fra våre respondenter viser at flere av bedriftene har fokusert arbeidet rundt å utforme en policy, ofte på ledelsesnivå. Her har de skrevet ned formelle krav og målsetninger, men at ledelsen selv (våre respondenter) ikke trodde at de ansatte nedover i organisasjonen hadde lest den. Her innrømte respondenten selv at de ikke har vært flinke nok til å presentere mangfoldpolicyen til de ansatte. Flere andre opplyser også at ledelsen er flinke til å ha fokus på det, og deltar på flere ulike arrangementer for å være synlige i arbeidet med kjønnslikestilling. Dette støtter igjen opp under studien til Sterbenk et al. (2021) der ekstern kommunikasjon synliggjør at organisasjonen synes dette et viktig fokusområde, og at dette virker å være sterkere enn det faktiske arbeidet organisasjonen legger ned internt i bedriften. En respondent uttrykte frustrasjon knyttet til dette, og fortalte at flere i deres organisasjon hadde gitt tilbakemelding til ledelsen om at de måtte slutte å prate om det hvis ikke flere konkrete handlinger blir gjort. Respondenten presiserte videre at dette handlet om at det ble så mye prat uten handling, at det til slutt følte som at man fikk en jobb kun fordi man var kvinne. Disse opplevelsene kan dermed knyttes til begrepene «CSR-washing» og «femvertising» som

beskriver organisasjoners promotering av kjønnslikestilling eksternt, men manglende arbeid internt, og som dermed oppfattes som et gap fra de ansatte i organisasjonen.

5.3 Kulturelle barrierer

5.3.1 Karriereopplevelser (F2a)

Fra Tabell 12 vises fire hovedfunn for forskningsspørsmål 2a. Det første hovedfunnet, Hovedfunn 4, fra tabellen viser til hvordan kulturen i finansbransjen er skiftende. Fra resultatene observeres det at flere av respondentene har opplevd en såkalt “machokultur” i finansbransjen tidligere, men at dette er noe som er på vei ut med generasjonsskiftet. Det nevnes også fra respondentene at den tidligere tøffe og røffe tonen i bransjen ikke lenger er akseptert lenger. Det observeres ved resultatene at respondentene ikke har opplevd kulturelle barrierer i finansbransjen selv, men at de har observert det. I tillegg viser funnet til at det gjennom machokulturen og den mannsdominerte bransjen har blitt skapt fordommer og et «negativt» rykte mot hvordan finansbransjen er.

Dette kan videre knyttes til hovedfunn 5, som omhandler opplevelsen av kulturen i bransjen. Resultatene viser til at kvinner opplever at det mannsdominerende miljøet skyldes mangelen på kvinner i lederstillinger i bransjen. Det observeres fra resultatene at den lave kvinneandelen i toppledelse i finansbransjen skyldes at det er for få kvinner generelt. Her observeres det at flere av respondentene opplever at det behøves en kritisk masse for at bedriftene kan tiltrekke seg flere kvinner. Dette samsvarer med teori som kan være med på å forklare funnet (Clifton, et al., 2019). Huse (2010) viste til at en behøver flere kvinner i styreposisjoner for å rekruttere og tiltrekke seg flere kvinner. Dette kan videre ses i lys av multiplikatoreffekten som beskrives av Deloitte (2022) som en av de viktigste grunnene til at finansbransjen bør øke innsatsen for å oppnå kjønnslikestilling. Det observeres videre i resultatene at respondentene opplever at kvinner ofte kvier seg fra å søke topplederstillinger, men at når de blir kontaktet eller direkte bedt om å søke stillingen så er de positive. Dette samsvarer med forskning på feltet hvorav dette kan forklares med bakgrunn i studien av Storvik (2006) som uttrykker at kvinnelige ledere ofte forventer å møte glasstaket og dermed strider mot å søke høyere stillinger, med mindre de blir oppmuntret av arbeidsgiver til dette. Det var ikke noe som egne intervjuobjekter opplevde direkte selv, men som flere av respondentene hadde observert. Det vil dermed være

interessant å studere nærmere bakgrunnen til dette, og hvorfor kvinner forventer å møte et glasstak.

Nettverk

Videre ser vi i Hovedfunn 6 fra Tabell 12 at kulturen i bransjen har påvirket nettverksmiljøet. Det observeres at det mannsdominerende miljøet har tradisjonelt sett skapt flere arenaer for mannlige ansatte og ledere for nettverking. Dette kan ses i lys av teori hvor Rowe & Crafford (2003) poengterer at grunnen til mannsdomineringen i finansbransjen er at menn i større grad deltar i uformelle nettverk. Til tross for dette observeres det varierte resultater ved toppledernes opplevelse av nettverk som en viktig faktor for rekruttering til toppledelse. Resultatene presenteres i Tabell 6 hvor en av topplederne opplever ingen påvirkning, tre opplever liten påvirkning og åtte opplever at det har stor påvirkning. Årsaken til at tre av topplederne opplever at det ikke har noe særlig påvirkning er grunnet etablerte interne prosesser, som skal fremme likestilling og redusere muligheter for bias ved utvelgelser. Dermed observeres det at dette ikke er noe som har påvirket de tre nevnte intervjuobjektene i studien. Til tross for dette, opplever syv av de andre respondentene at uformelle nettverk har hatt stor påvirkning på rekrutteringen til toppledelse, noe som samsvarer med teori og tidligere forskning på feltet (Halrynjo, et al., 2015; Still, 1997; McKinsey & Company, 2021a). Dette kan ses i lys av Still (1997) som viser til at kvinner opplever rekrutteringsprosessene som et «old boys network». I tillegg fremkom det i rapporten av McKinsey & Company (2021) at graden av nettverksbygging regnes som en av de viktigste årsaksforklaringene til at færre kvinner enn menn når toppen. Her ble det poengtert at hvis først kvinner har motivasjonen for å nå topposisjoner, så manglet de ofte nettverket og støtten for å nå dit.

Hovedfunn 6 kan videre ses i lys av forskning fra Federal Glass Ceiling Commission (1995) hvor det trekkes frem usynlige barrierer til toppledelse. En ser dermed fra resultatene i vår studie at organisasjoner som har interne prosesser, unngår de interne strukturbarrierene og styringsbarrierer. Rekrutteringspraksisen hos finansinstitusjoner kan dermed være en viktig faktor for å unngå barrierer for karriereutvikling hos kvinner og andre minoriteter. I tillegg vil styringsbarrierene som omhandler organisasjonens styring, rapportering og regulering være en viktig faktor for å unngå glasstakeffekten. Arbeidsgivere som dermed ikke tillegger intern struktur og styring for å sikre kjønnslikestilling, observeres ved resultatene at gir en større opplevelse av kulturelle barrierer hos kvinnelige toppledere. Dette observeres ved resultatene av opplevelsene til de resterende syv respondentene som opplever uformelle nettverk som en

stor påvirkning knyttes til samfunnsbarrierer. I og med at dette er faktorer utenfor organisasjonens kontroll, kan en se at uformelle nettverk leder til økte karrieremuligheter for menn, og dermed reduserte karrieremuligheter for kvinner grunnet forskjellsbarrierer ved bevisste og ubevisste stereotypier og fordommer og skjevheter ved kjønn.

Svangerskap og fødselspermisjon

Det siste hovedfunnet, Hovedfunn 7, under forskningsspørsmål 2a relaterer seg til svangerskap og fødselspermisjon. Her observeres det fra resultatene at det er viktig å ha en arbeidsgiver og en leder som skaper trygghet for den ansatte ved svangerskap og fødselspermisjon. Dette kan ses i lys av Cotter et. al. (2001) sitt fjerde kriteria for glasstakeffekten som baserer seg på at glasstaket tyder på at en har forsøkt å komme seg opp i hierarkiet gjennom karrieren, men at en møter på diskriminering som setter stopper for videre forfremmelse. Det kan dermed tolkes fra funnet at kvinner har et sterkt behov for å ha en trygghet og en bevissthet om at ved situasjoner som svangerskap og fødselspermisjon ikke vil påvirke negativt inn på deres karriere. I sin studie av kjønnslikestilling i investeringsbanker fant Politt (2014) at kvinner vegrer seg for å søke jobb i investeringsbanker grunnet frykt for at det eksisterer et glasstak. Dette kan videre knyttes til Lovejoy & Stone (2011) som viser til at kvinner har en tendens til å redusere til yrker med lavere lønn og status etter svangerskap. Dette fremkom i resultatene hvorav respondent K7 opplever at kvinner ofte har andre prioriteringer og ønsker etter et svangerskap (Adams & Funk, 2012).

5.3.2 Kvinner og karriere (F2b)

Vårt andre forskningsspørsmål er stilt med den hensikt å teste hvordan våre respondenter stilte seg til utsagnet «*kvinner er mindre villige til å kjempe for egen karriere enn menn*», som presentert som en av to påstander fra den norske studien til Halrynjo et al. (2015). Denne påstanden hadde størst oppslutning blant norske toppledere hvorav 29 prosent av kvinnene og 30 prosent av mennene var enige i dette i deres studie. I vår studie fant vi som presentert i hovedfunn 8, at våre respondenter ikke har den oppfatning at kvinner er mindre villige til å kjempe for egen karriere enn menn. Likevel var flere av våre respondenter enige i at det kan virke som kvinner kan være mindre villige til å kjempe for egen karriere, spesielt når vi ser den skjeve kjønnsbalansen på toppledernivå i dag, samt hvor få kvinner det faktisk befinner seg på toppledernivå i den norske finansbransjen. Våre respondenter, i likhet med Halrynjo et al. (2015), mener derfor at det er en sammensatt forklaring på hvorfor det kan virke som de ikke er det. Halrynjo et al. (2015) peker på faktorer som at kvinner kan være mindre

konkurransorienterte enn menn, eller har mindre frihet grunnet familieobligasjoner. Mindre frihet grunnet familieobligasjoner har støtte av Lovejoy & Stone (2011) der deres forskning viser til at kvinner har en tendens til å velge yrker med lavere lønn og status etter svangerskap. At årsaken kan være familieforøkelse var flere av våre respondenter enige i, noe som støtter tidligere forskning. Villigheten knyttet til utsagnet mente respondentene ble feil å bruke, men at man heller i perioder av livet legger mindre vekt på karrieren kan være en forklaring på hvorfor det virker slik. Ambisjonsnivået regnes dermed som likt. I motsetning til tidligere forskning som har lagt et klart skille mellom mann og kvinne, og sett utelukkende på likheter/ulikheter mellom de to kjønnene, la flere av våre respondenter vekt på at dette ikke utelukkende kan forklares ved bruk av kjønn. Flere av våre respondenter la vekt på at dette i større grad påvirkes av individuelle forskjeller heller enn kjønnsforskjeller, og at det dermed er personavhengig hvor ambisiøs en er til egen karriere, eller hvilke valg en tar underveis i karrieren.

Selv om våre respondenter heller valgte å forklare utsagnet av Halrynjo et al. (2015) med individuelle forskjeller og preferanser heller enn kjønn, var våre respondenter likevel enige i at grunnen til at kvinnene ofte befinner seg på mellomledernivå eller i støttestillinger som presentert av CORE (Senter for likestillingsforskning, 2022), ofte skyldes prioritering av familieliv, grad av risiko, interesse og en misforstått forståelse av finans. Prioritering av familieliv tror våre respondenter er et valg som kvinner tar, og fordi det tradisjonelt sett har vært slik at kvinner tar roller som har vært enklere å kombinere med familieliv, og dermed bærer mindre grad av risiko. Med mindre grad av risiko menes både at menn er villige til å ta mer risiko enn kvinner ved kjøp og salg (aksjer etc.), samt forutsigbarheten knyttet til tidsbruk på jobb og når man må være tilgjengelig. Våre respondenter tror likevel dette er i bedring, og peker blant annet på at den økende graden til benyttelse av pappapermisjon vil gjøre det raskere for kvinner å komme tilbake til arbeidslivet. Videre pekte våre respondenter på ulike interesser, hvorav noen hevder at menn ofte har en større lidenskap for finans som fag enn det kvinnene har. Det later til å være en oppfattelse at kvinner i større grad interesserer seg for eksempelvis bærekraft og HR, noe som blir betegnet som «kvinnelige yrker». Dette blir videre knyttet til en misoppfattelse blant kvinner om hva finans faktisk er, noe som kan være med å forklare hvordan det kan virke som at kvinner er mindre villige til å kjempe for egen karriere enn menn. Respondentene presiserer at det er en krevende jobb, men samtidig en jobb med høy grad av spenning og stor grad av menneskelige egenskaper og relasjoner.

5.4 Rolleteori

5.4.1 Kjønnsstereotypi (F3)

Fra Tabell 12 vises tre hovedfunn fra forskningsspørsmål 3. Disse relaterer seg til hovedtemaet rolleteori, og hvordan topplederne har opplevd kjønnsstereotyper på arbeidsplassen. Det første hovedfunnet, Hovedfunn 9, viser til at det i liten grad oppleves kjønnsstereotyper i bransjen som har påvirket respondentene. Til tross for at det nevnes at det eksisterer tradisjonelle stereotyper til lederrollen, så observeres det at de kvinnelige topplederne i stor grad har «sett vekk» fra eventuelle kjønnsstereotypiske opplevelser, og ikke latt seg påvirke av dette. Det uttrykkes av respondentene at dette er noe en må ha en terskel for å holde ut og ikke la seg påvirke av. I tillegg observeres det ved resultatene at topplederne i stor grad ser bort i fra kjønn, men heller individer og de prestasjonene som individene gjør. Dette oppleves som positivt hos respondentene. Det observeres dermed at den tradisjonelle tankegangen studert av Schein (2007) «think manager – think male» ikke eksisterer lenger.

Homososial reproduksjon

Hovedfunn 10 relaterer seg til fenomenet homososial reproduksjon. Det observeres fra resultatene at topplederne har observert dette og de beskriver dette som en ubevisst tendens med bakgrunn i det mannsdominerende miljøet i bransjen. Resultatene oppsummert i Tabell 11 viser homososial atferds påvirkning på egen karriereutvikling hos topplederne. Her viser tre av topplederne til ingen påvirkning, fire til liten påvirkning og fem til stor påvirkning. Dette uttrykkes av intervjuobjektene hvor de poengterer at det er lettvisst å ubevisst velge noen som er lik en selv. I tillegg, med tanke på at det er en stor andel menn i beslutningsposisjoner i dag, så er det lett for dem å være ubevisst på dette.

Nåværende og videre arbeid for likestilling i ledelse

Det siste hovedfunnene, hovedfunn 11, omhandler hvordan finansbransjen arbeider nå for likestilling, og hvilke tiltak topplederne opplever at vil være viktig for å øke kvinneandelen i bransjen. Dette funnet viser til at finansbransjen har et omdømmeproblem, da det har blitt sett på som macho og mannsdominerende. Det observertes gjennomgående gjennom intervjuene med topplederne at de opplever finansbransjen som den mest spennende og interessante arbeidsplassen, og at de ikke forstod hvorfor flere kvinner ikke vil jobbe i bransjen. Resultatene viser gjentakende til at et tiltak for å øke kvinneandelen og bedre rekrutteringen i

bransjen vil være å kommunisere bedre hvordan finansbransjen faktisk er. Videre observeres det ved resultatene at det er for få kvinnelige rollemodeller i finansbransjen, noe som påvirker kvinneandelen og dermed kvinner i toppledelse. Det siste tiltaket for å bedre likestillingen i ledelse omhandler nettverksbygging. Her fremkom det at det må skapes nettverk mellom begge kjønn og ikke kun settes opp tiltak for kvinners nettverking med andre kvinner. Dette kan ses i lys av Huse (2010) som nevner at det er mange ulike initiativ og programmer som har blitt vurdert for å forberede kvinners deltakelse i styrer, hvorav kvinnenettverk er et eksempel på dette. Våre funn kan dermed tillegges til dette initiativet til Huse (2010) hvorav vi observerer et behov om økt nettverk mellom kjønnene og ikke kun mellom kvinner.

5.5 Praktiske implikasjoner

I dette delkapittelet vil det bli foreslått studiens praktiske implikasjoner utfra de funn som har blitt presentert.

Våre respondenter slår fast at familieliv vil ha en påvirkning på egen karriere, og at fleksibilitet er nøkkelen for at denne kombinasjonen best kan løses (McKinsey & Company, 2017; Senter for likestillingsforskning, 2022; CAHRS, 2011). Flere av respondentene nevner ansvaret mor ofte har i et hjem, slik at rollene i hjemmet dermed må bli likestilt. Selv om dette ofte er et ansvar kvinner har selv, å dele ansvaret med far eller andre, kan og arbeidsgiver i større grad legge til rette for, samt oppmuntre til en lik fordeling av permisjon. Finansbransjen i dag kjennetegnes av en skjevfordeling når det gjelder dette, hvor fedre i større grad kan tilpasse sin permisjon etter rolige perioder i året (Halrynjo, et al., 2019). Våre funn viser også at en opplevelse av trygghet fra arbeidsgiver knyttet til videre karrieremuligheter under svangerskap og permisjon er viktig, noe som også poengteres av McKinsey & Company (2017), nemlig å gjøre fleksibilitet forenlig med forfremmelser. Pryce & Sealy (2013) hevder at for å oppnå kjønnsbalanse på seniornivå, må prosesser og prosedyrer revurderes for å utfordre den nåværende statusen. Følgelig er første forslag til praktisk implementering knyttet til en mer likestilt permisjonsordning, noe som også vil påvirke utbetaling av bonusordninger for å minimere skjevfordeling.

Våre funn indikerer at kampen om forfremmelse skjer på like vilkår, men at det er to perspektiv som må tas i betraktning. Det første er at andelen kvinner i toppen er for lav, slik at i utvelgelsen er det fortsatt flest kvalifiserte menn å velge mellom (Samfunnsforskning, 2022). Grunnen til den lave andelen er sammensatt, men våre funn tyder på blant annet få kvinnelige

rollemodeller og fordommer mot bransjen. Våre funn indikerer likevel et ønske om en kritisk masse (Huse, et al., 2011). Det andre er at våre funn tyder på at menn i større grad enn kvinner er flinkere til å synliggjøre egne resultater og ambisjoner (Huang & Kisgen, 2013). Andre forslag til praktisk implementering er følgelig å fokusere rekruttering i bredden, herunder nyutdannede, for så å arbeide for at disse ikke forsvinner i løpet av karrierestigen. Særlig i «kritiske perioder» hvor det er naturlig med familieforøkelse er det viktig at kvinner ikke slutter til fordel for andre stillinger (Still, 1997; Finansforbundet, 2022b). Dette må så kommuniseres ut for å overkomme fordommer, samt løfte frem kvinnelige rollemodeller slik at en tiltrekker seg flere kvalifiserte kvinnelige kandidater. Det er likevel viktig at denne kommunikasjonen reflekterer hva slags arbeid som faktisk har blitt lagt ned internt i organisasjonene, da våre funn tyder på at den eksterne likestillingskommunikasjonen ofte står i kontrast med hva som faktisk blir gjort internt (Sterbenk, et al., 2021).

I tilknytning til rekruttering av kvinner tyder våre funn på at nettverk kan fungere som en kulturell barriere. Det fremkom av våre funn at organisasjoner som ikke har strukturbarrierer og styringsbarrierer for rekrutteringsprosesser opplever skjevfordelte karrieremuligheter til fordel for menn (Federal Glass Ceiling Commission, 1995). Funn fra vår studie viser også at kvinner i like stor grad er villige til å kjempe for egen karriere som menn, noe som står i kontrast til tidligere studier (Halrynjo, et al., 2015). Med støtte fra studie gjort av McKinsey & Company (2017), vil følgelig vårt forslag være å konkretisere planer for endring knyttet til mangfold ved rekruttering slik at kvalifiserte kvinner ikke faller bort gjennom eksempelvis nettverksbarrierer og homososial reproduksjon, hvor menn har en tendens til å velge menn (Halrynjo, et al., 2015; Sund, 2015).

Til sist vil vi trekke frem et siste funn fra vår studie der flere av våre respondenter har opplevd eller opplever at det eksisterer kjønnsstereotyper, særlig til en lederrolle. Videre har flere av våre kvinnelige respondenter meddelt at dette ikke har påvirket deres vei til ledelse, da dette er noe de har «prellet av seg» eller «ikke tatt seg nær av». De har videre poengtert at det behøves en viss terskel for ikke å la seg påvirke av dette. Vi vil dermed poengtere en viss bekymring om det burde være slik at en kvinnelig leder må ha en «tøff» personlighet for å fungere som leder på et høyt nivå i den norske finansbransjen (Schein, 2007; Spangsdorf, 2017; Acker, 2006). Det vil dermed foreslås å se på om dette kan fungere som en barriere for at flere fremtidige kvinner kan nå toppledelse i finansbransjen. (Rapp & Yoon, 2016; Lovejoy & Stone, 2011).

5.6 Begrensninger ved studien

Vi har i denne studien benyttet oss av et utforskende forskningsdesign med Grounded Theory som forskningsstrategi. Ved å utvikle en semistrukturert intervjuform i tråd med retningslinjene for et kvalitativt, utforskende design og Grounded Theory, har vi klart å hente ut interessant og belysende data fra våre respondenter til å besvare vår problemstilling, samt muligheten til å presentere interessante funn ved et tema som ellers ikke har mye forskning på feltet fra før (Saunders, et al., 2019). Denne tilnærmingen og valg av metode er styrket ved studien og vårt resultat, men det er også noen begrensninger ved valgt metode og dermed enkelte svakheter for studien som er verdt å belyse.

For å diskutere studiens troverdighet og pålitelighet, er det to ulike faktorer som vil vurderes, validitet og reliabilitet. Validitet er knyttet til studiens gyldighet, og reliabilitet er knyttet til studiens replikasjons og konsistens (Tjora, 2021). Både validitet og reliabilitet kan videre skilles i intern og ekstern.

Intern validitet innebærer hvorvidt funnene kan knyttes til fenomenet fremfor feil ved forskningsdesignet. Ekstern validitet omhandler hvorvidt funnene kan generaliseres til andre relevante kontekster (Saunders, et al., 2019). I denne sammenheng kan svakheter ved studien knyttes til utvalg, rekruttering og kvaliteten på studien. Som poengtert av Saunders et al. (2019) kan semi-strukturerte dybdeintervjuer oppnå høy validitet ved at en er nøye i prosessen gjennom avklarende spørsmål og ved å utforske respondentenes svar fra ulike perspektiver. Man kan også i ettertid av intervjuene styrke validiteten ved å sende sitatene tilbake til respondentene hvor de kan korrigere eller bekrefte. Dette ble gjort til de respondentene som ønsket det, noe vi anser som en styrke ved vår studie. Vi var og svært opptatt av å bekrefte at vi hadde forstått et utsagn riktig, slik at vi ikke skulle legge mening i respondentenes svar.

Utvalget av våre respondenter er 12 toppledere innenfor den norske finansbransjen, og da herunder private investeringsbanker- og selskaper. Innenfor utvalget er begge kjønn representert, med da en overvekt av kvinner hvorav utvalget består av 9 kvinner og 3 menn. Dette var nøye gjennomtenkt av oss, da vi ønsket først og fremst å avdekke hvordan kvinnelige toppledere opplever bransjen med tanke på likestilling, men det er også interessant å få synspunkter fra de mannlige ledere. Dette bidrar med å gi studien bredde da det utvider studiens perspektiv. Respondentene representerer også ulike bedrifter og organisasjoner innenfor finansbransjen, alt fra store til små selskaper. Utvalget inkluderer også respondenter

med ulike lederstillinger ved ulike avdelinger, eksempelvis administrerende direktører og leder for juridisk. Det kan likevel nevnes at utvalget er noe begrenset når det gjelder studiens overførbarhet. Et større og bredere utvalg hadde vært ønskelig for å belyse problemstillingen fullt ut. Med tanke på oppgavens varighet i form av tid, var det ikke kapasitet til å ta inn mer enn 12 respondenter ved utvalget. En annen begrensning ved studiens utvalg er mangelen på kvinnelige toppledere vi ser i dag. Dette opplevdes som en utfordring, men var noe vi var observante på i forkant av masterutredningen, og utgjør også noe av motivasjonen for valgt tema. Med ordet «toppleder» tenkes ofte den øverste lederen i en bedrift, men da denne stillingen ofte innehas av en mann, måtte vi dermed se et nivå lenger ned. Respondentene besitter likevel lederstillinger med stort ansvarsområde høyt oppe i selskapene, så vi anser dermed «toppleder» som passende også for disse stillingene.

Vi opplevde motivasjon fra respondentene tidlig til å delta i studien og fikk raskt svar fra de 12 vi ønsket å intervju. Underveis i studien var det likevel noen av respondentene som måtte melde avbud. For å finne nye aktuelle respondenter benyttet vi oss derfor av utvalgsrekrutteringsmetoden «snøball-metoden» gjennom noen av de respondentene vi hadde fått kontakt med. Disse respondentene anbefalte oss dermed aktuelle kandidater de tenkte kunne bidra med verdifulle synspunkt. Dette var en effektiv metode for å erstatte de kandidatene vi hadde mistet, men fører likevel med seg enkelte begrensninger. Blant annet kan det føre til et mer homogent utvalg da respondenter ofte tenker på andre som er lik seg selv, noe vi så ved at de eksempelvis anbefalte andre i samme konsern. Dette var noe vi var observant på dersom vi hadde flere respondenter fra samme selskap, slik at de sitatene som har blitt trukket frem i studien, har blitt valgt ut med hensyn til arbeidssted og stilling for å sikre bredde og minimere at studiens kredibilitet ikke svekkes (Saunders, et al., 2019).

Ekstern reliabilitet er knyttet til hvorvidt ulike forskere kan finne funn som er konsistente med tidligere forskning. En studie vil da bli sett på som pålitelig. Intern reliabilitet omhandler hvordan denne konsistensen og stabiliteten kan sikres. Det finnes fire ulike trusler knyttet til ekstern og intern reliabilitet, herunder forskerfeil, forskerskjevhet, deltakerfeil og deltakerskjevhet (Saunders, et al., 2019). I vår studie er forskerskjevhet, deltakerfeil og deltakerskjevhet særlig relevant å trekke frem.

Forskerskjevhet er de faktorene som kan påvirke forskerens registrering av svar. Våre subjektive tanker og oppfattelser kunne dermed hindre den objektive tolkningen av funn. Temaet vi har valgt for oppgaven er et tema vi engasjerer oss for, og som vi synes er et veldig

interessant tema. Det var derfor viktig for oss å utarbeide en objektiv intervjuguide med åpne spørsmål som ikke var ledende i noen retning. Fortløpende transkribering og lydopptak var derfor virkemidler vi tok i bruk for at funnene skulle være så objektive som mulig, samt av vi ønsket presiseringer fra respondentene i de situasjonene vi ble usikre på hva de mente. Med disse tiltakene anser vi derfor forskerskjevhet som en minimal svakhet ved denne studien.

Begrensning tilknyttet deltakerfeil som er verdt å belyse er intervjusituasjonen vi valgte å benytte oss av. Av kostnads- og tidsmessige hensyn valgte vi å benytte oss av digitale løsninger for å gjennomføre intervjuene. Dette var avgjørende for at vi fikk gjennomført intervjuene, da ingen av våre respondenter befant seg i Bergen på tidspunktet. Begrensninger tilknyttet til en slik løsning kan være ustabil internettforbindelse og respondentenes konsentrasjon. En digital videosamtale kan tidvis hakke og skurre gjennom samtalen, noe vi opplevde ved et par anledninger. Det var dermed viktig for oss at vi i de situasjonene ba de gjenta det de hadde sagt slik at vi var sikre på at vi fikk konkret informasjon. En slik løsning gjør det også fleksibelt for våre respondenter. Dette gjør at vi ved et par anledninger oppfattet at de ble forstyrret av årsaker utenfor vår kontroll, noe som kan påvirke respondentens konsentrasjon.

En siste begrensning verdt å nevne omhandler deltakerskjevhet og er knyttet til respondentenes motivasjon til å svare åpent og ærlig om sine opplevelser. En kvalitativ studie er opptatt av å innhente respondentenes personlige erfaringer og tanker, og i denne studien er dette knyttet til egen karriere. Noen av spørsmålene i intervjuguiden er dermed knyttet til nåværende arbeidssituasjon, samt tidligere erfaringer. Til tross for at deltakelsen er anonym kan det likevel tenkes at flere av respondentene ikke var villige til å dele av personlige erfaringer knyttet til egen arbeidsgiver, noe som kan innvirke på påliteligheten av våre funn. Likestilling er og et dagsaktuelt og samfunns viktig tema det er lett å snakke «politisk korrekt» om, særlig i en formell situasjon. Likevel oppfattet vi en stor personlig motivasjon fra våre respondenter knyttet til å delta, samt bidra til et tema de anså som dagsaktuelt og viktig. Vi håper og tror dermed at våre respondenter svarte så ærlig de kunne på sine opplevelser i den norske finansbransjen.

5.7 Forslag til videre forskning

Med bakgrunn i studiens resultat, diskusjon og overnevnte begrensninger vil vi avslutningsvis presentere noen forslag til videre forskning. I forhold til studiens begrensninger kan det være

nyttig for fremtidige studier å velge et enda bredere utvalg respondenter for å stadfeste om våre funn er representative for et større utvalg. Ved videre forskning kan en ha et større utvalg av intervjuobjekter, samt supplere den eksisterende teorien eller knytte inn annen teori. Dette da eget utvalg i studien er relativt smalt, samt at teorien er begrenset til de tre utvalgte temaene i studien. Det kan dermed tenkes at det kan være flere faktorer som kan påvirke, noe som kan inkluderes ved videre forskning. Det kan og være interessant å ta for seg et større utvalg vertikaler innenfor finansbransjen, som eksempelvis ved å inkludere andre finansielle institusjoner enn de det er begrenset til ved denne studien, som eksempelvis bankbransjen. Dette vil igjen styrke en fremtidig studies overførbarhet (Saunders, et al., 2019).

Et annet forslag til videre forskning kan være å se på andre bransjer utenfor bank- og finansbransjen. Som det kom frem fra en av våre respondenter, så kan det være interessant å sammenligne våre funn med nærliggende bransjer som viser tendenser til samme kjønnsbalanse på ledelsesnivå, som eksempelvis innenfor IT- og advokatbransjen. Dette nevnes gjentatte ganger som bransjer som kan sammenlignes med finansbransjen når det kommer til en lav kvinneandel samt liknende arbeidsmengde. Det kan dermed være interessant å studere hvorvidt disse bransjene viser til liknende resultater som egen studie samt hvordan kjønnslikestilling oppleves hos kvinnelige ledere i disse bransjene.

I tillegg til begrensningene ved studien, kan funnene fra egen studie studeres nærmere, også i andre områder i finansbransjen. Et funn som kan studeres nærmere er hvordan organisasjoner kan sikre at kvinner ikke blir «glemt» ved forfremmelse. Dette med bakgrunn i at respondentene fra studien opplevde at kvinner ikke gjør seg like synlige som menn, og dermed har en fallgrube for å bli glemt ved forfremmelser. Et annet funn å trekke frem er at respondentene opplevde en sterkere ekstern kommunikasjon av kjønnslikestilling sammenlignet med arbeidet internt i bedriften. Det vil dermed være interessant å studere nærmere den eksterne kontra den interne kommunikasjonen av likestilling i bedrifter, da spesifikt mot fenomener som femvertising og grønnvasking (Sterbenk, et al., 2021). Videre, med bakgrunn i funn som viser til forskjeller angående rekruttering og forfremmelsesprosesser i de utvalgte bedriftene i finansbransjen, vil det være interessant å studere nærmere kjønnslikestillingen i bedrifter som har interne prosesser og reguleringer for rekruttering og forfremmelse sammenlignet med de som ikke har dette. I tillegg vil det også være interessant å studere nærmere i forhold til rekrutteringsprosessene i finansbransjen generelt, og hvordan det tilrettelegges for å rekruttere begge kjønn.

Et siste funn som kan belyses i forhold til videre forskning er behovet om kritisk masse av kvinner i finansbransjen. Funnene viser til at det behøves en kritisk masse, med flere kvinner på lavere nivåer for å tiltrekke flere kvinner til toppledelse (Clifton, et al., 2019; Huse, 2010). Den lave andelen og mangelen av kvinner på lavere nivåer i finansbransjen påvirker dermed antall kvinner som går til høyere nivåer. Med bakgrunn i dette vil det dermed være interessant å studere hvordan kvinner på de lavere nivåene opplever kjønnslikestillingen i finansbransjen, og hvorvidt de opplever at bransjen tilrettelegger for kvinners fremtredelse til toppledelse.

Avslutningsvis vil det poengteres at det kan eksistere tidligere studier som berører de nevnte forslagene til videre forskning. Det vil dermed poengteres at de overnevnte temaene vil ha behov for en gjennomgående litteraturstudie i forkant av videre forskning.

6. KONKLUSJON

Motivasjonen vår for å skrive denne masterutredningen har vært å bidra til det viktige temaet likestilling på toppledernivå. Fokuset vårt har vært rettet mot finansbransjen, da dette er en bransje med et høyt kompetansenivå og spennende personer, men også en av de bransjene i Norge med skjevtest kjønnsbalanse på toppledernivå. Med 12 toppledere i den norske finansbransjen som intervjuobjekter og en eksplorativ tilnærming, ble det utledet tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Forskningsspørsmålene som ble utledet fra det teoretiske rammeverket i kapittel 2, sammen med de semi-strukturerte dybdeintervjuene, bidro til diskusjon for å styrke studiens funn.

Studiens hovedfunn indikerer at det er noe variasjon i forventninger til mannlige og kvinnelige ledere. Det er forventet at begge skal levere et resultat, men en økt andel forventet en mer empatisk lederstil fra kvinner, samt at enkelte ville være mer fordømmende ovenfor en kvinne hvis hun gjorde feil (Rowe & Crafford, 2003). Som et ledd i å bedre kjønnsbalansen på toppledernivå er fleksibilitet fra arbeidsgiver viktig, både for å håndtere dobbeltroller, men og muliggjøre for en mer likestilt permisjonsfordeling (Lovejoy & Stone, 2011; Samfunnsforskning, 2022). Kampen om forfremmelse later til å skje på like vilkår, men en barriere en ser i dag er mangelen av kvalifiserte kvinner på et så høyt nivå, samt at kvinner og menn utøver forskjellig atferd (Storvik, 2006; Schein, 1975). Menn later til å ha noe mer uredd atferd knyttet til fremvisning av egne resultater og handlinger, mens kvinner i større grad forventer å bli sett av leder. Halrynjo et al. (2015) sin påstand om at kvinner er mindre villige til å kjempe for egen karriere enn menn, fikk ikke støtte i denne studien, men at familieliv, interesse og risiko kan være forklaringer til at det kan virke slik.

Videre funn viser til at det foreligger kjønnsstereotyper, homososial reproduksjon og kulturelle barrierer i bransjen, ofte forklart med at det er en mannsdominert bransje med fordommer (Rapp & Yoon, 2016; Pollitt, 2014). Behovet for en kritisk masse av kvinner i ledelse er derimot et sterkt ønske, og et forbedringspotensial hos samtlige i bransjen (Huse, 2010; Clifton, et al., 2019). Til slutt oppsummeres noen tiltak til hvordan finansbransjen og respondentenes bedrifter arbeider, og kan arbeide videre, for likestilling i ledelse. Her poengteres tiltak som bedre kommunikasjon av finansbransjen som arbeidsgiver, flere rollemodeller i finansbransjen, og nettverksbygging på tvers av kjønn (Rowe & Crafford, 2003; CAHRS, 2011). Det er likevel viktig at dette arbeidet blir gjort i faktiske handlinger innad i bedriften, og ikke kun blir kommunisert eksternt som et viktig fokusområde, slik som

hovedfunn 5 kan tyde på at situasjonen er i dag. Våre funn viser at respondentene føler den eksterne kommunikasjonen i dag er større enn hvilke tiltak eller arbeid som blir gjort internt i bedriften for å bedre kjønnsbalansen på toppledernivå (Sterbenk, et al., 2021).

For å besvare studiens problemstilling «*Hvordan opplever kvinnelige toppledere i finansbransjen bedriftens arbeid for kjønnslikestilling?*», kan det konkluderes at kvinnelige toppledere opplever at det er et økende og skiftende fokus mot kjønnslikestilling i bedrifter i bransjen, og at dette ses på som positivt. Men at det, til tross for dette, behøver flere tiltak for å få en raskere endring gjennom økt rekruttering av kvinner for å nå kjønnslikestilling.

7. LITTERATURLISTE

Acker, J. (2006) Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), s. 441-561. doi: 10.1177/0891243206289499

Adams, R. B. og Funk, P. (2012) Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?, *Management Science*, 58(2), s. 219-235. doi: 10.2307/41406385

Andreassen, J. og Folkenborg, K. (2002) *Vi vil! Slipp oss til!*. (Fafo-rapport 381). Tilgjengelig fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/381.pdf (Hentet: 7. september 2022).

Arnulf, J. K. (2015) Hvorfor så få kvinnelige toppledere? Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/06/hvorfor-sa-fa-kvinnelige-toppledere/> (Hentet: 4. april 2022).

Bütikofer, A., Jensen, S. og Salvanes, K. G. (2018) The role of parenthood on the gender gap among top earners. *European Economic Review*, 109, s. 103-123. doi: 10.2139/ssrn.3175191

Beckery, E., Morley, M. og Tiernan, S., (2013) Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics: From communal to androgynous, the changing views of women. *Gender in Management*, 28(5), s. 278-298. doi: [10.1108/GM-12-2012-0098](https://doi.org/10.1108/GM-12-2012-0098)

Beeson, J. og Valerio, A., (2012) The executive leadership imperative: A new perspective on how companies and executives can accelerate the development of women leaders. *Business Horizons*, 55(5), s. 417-425. doi: 10.1016/J.BUSHOR.2012.05.002

Begum, M. I. A. (2018) Corporate Social Responsibility and Gender Commitments of Commercial Banks in Bangladesh. *Journals of International Womens Studies*, 19(6), s. 87-105. Tilgjengelig fra: <https://vc.bridgew.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2060&context=jiws> (Hentet: 7. september 2022).

Bertrand, M., Goldin, C. og Katz, L. (2010) Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2 (3), s. 228-255. doi: 10.1257/app.2.3.228

Bloomenthal, A. (2022) *What is the C Suite?: Meaning and Positions Defined*. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/terms/c/c-suite.asp> (Hentet: 27. september 2022).

Bratberg, E., Dahl, S. og Risa, A. E. (2002) 'The Double Burden': Do Combinations of Career and Family Obligations Increase Sickness Absence among Women?. *European Sociological Review*, 18(2), s. 233-249. doi: 10.1093/esr/18.2.233

Bufdir (2022) *Ledelse og kjønn*. Tilgjengelig fra: https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjonnlikestilling/Arbeidsliv_og_kjonn/Ledelse/ (Hentet: 12. desember 2022).

Center for Advanced Human Resource Studies, CAHRS (2011) *Re-Examining the Female Path to Leadership Positions in Business*. Tilgjengelig fra: <https://est05.esalestrack.com/eSalesTrack/Content/Content.ashx?file=82ab307e-e667-4b11-8862-552d39c822b4.pdf> (Hentet: 15. september 2022)

Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2016) Women Face a Labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), s. 514-527. doi: 10.1108/GM-02-2015-0007

Carlin, D. B. og Winfrey, K. L (2009) Have You Come a Long Way, Baby? Hillary Clinton, Sarah Palin, and Sexism in 2008 Campaign Coverage. *Communication Studies*, 60(4), s. 326-343. doi: 10.1080/10510970903109904

Charmaz, K. (2014) *Constructing Grounded Theory*. 2. utg. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.

Clifton, S. M., Hill, K., Karamchandani, A. J., Autry, E.A., McMahon, P. og Sun, G (2019) Mathematical model of gender bias and homophily in professional hierarchies. *Chaos: An Interdisciplinary Journal of Nonlinear Science*, 29(2), s. 1-46. doi: [10.1063/1.5066450](https://doi.org/10.1063/1.5066450)

Cotter, D. A., Hermsen, J. A., Ovadia, S. og Vanneman, R. (2001) The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), s. 655-681. doi: 10.1353/sof.2001.0091

Deloitte (2022a) *Leadership, representation, and gender equity in financial services*. Tilgjengelig fra: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/women-in-the-finance-industry.html> (Hentet: 7. september 2022).

Deloitte (2022b) *Stemming The Flow: How To Keep Women In Finance*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2022/12/01/betting-on-technology-how-governments-can-achieve-climate-equity/?sh=58e87ef3673f> (Hentet: 7. september 2022).

Denk, O. (2015) Financial sector pay and labour income inequality. *OECD Economics Department Working Papers*. Tilgjengelig fra: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5js04v5wjw9p-en.pdf?expires=1671222397&id=id&accname=guest&checksum=5F092A0D492A8219164299A324F02D04> (Hentet: 7. September 2022).

Dunning, D. (2011) The Dunning-Kruger Effect: On Being Ignorant of One's Own Ignorance, i Olson, J. M. og Zanna, P. (red.) *Advances in Experimental Social Psychology* (44) s. 247-296. doi: [10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6)

Elstad, B. og Ladegard, G. (2010) Women on corporate boards: key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*, 16, s. 595-615. doi: [10.1007/s10997-010-9165-y](https://doi.org/10.1007/s10997-010-9165-y)

Engelmann, H. O. et al. (1967) Communications to the Editor. *Journal of the American Chemical Society*, 2(4), s. 217-221. doi: [10.1021/ja01116a062](https://doi.org/10.1021/ja01116a062)

Federal Glass Ceiling Commission (1995) *Good for business: Making full use of the nation's human capital*. Tilgjengelig fra: <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/79348/GlassCeilingFactFindingEnvironmentalScan.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 14. september 2022).

Finans Norge (2020) *Likestillingsindikatorer for finansnæringen 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/siteassets/arbeidsgiver/likestilling---mangfold/likestillingsindikatorer-2020.pdf> (Hentet: januar 2020).

Finans Norge (2021) *Likestillingsindikatorer for finanssektoren*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/arbeidsliv/mangfold-og-likestilling/likestillingsindikatorene/> (Hentet: 12. desember 2020).

Finans Norge (2022a) *Likestilling og mangfold: Nettside for Finans Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/om-finans-norge/likestilling-og-mangfold/> (Hentet: 12. desember 2022).

Finans Norge (2022b) *Om oss: Nettside for Finans Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/om-finans-norge/> (Hentet: 12. desember 2022).

Finans Norge (u.d.) *Introduksjon til finansnæringen*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/siteassets/om-finans-norge/publikasjoner/introduksjon-til-finansnaringen.pdf> (Hentet: 26. september 2022).

Finansforbundet (2022a) *Likestilling*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansforbundet.no/politikk/likestilling/> (Hentet: 4. april 2022).

Finansforbundet (2022b) *Status for likestilling og likelønn i finans*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/forbundsnytt/status-for-likestilling-og-likelonn-i-finans/> (Hentet: 7. september 2022).

FN (2020) *Likestilling: Indeks for skjevfordeling mellom kjønnene*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/Statistikk/gii-likestilling> (Hentet: 12. desember 2022).

FN (2022a) *FNs bærekraftsmål*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> (Hentet: 12. desember 2022).

FN (2022b) *Kvinnekonvensjonen*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/menneskerettigheter/kvinnekonvensjonen> (Hentet: 12. desember 2022).

FN (2022c) *Kvinner og likestilling*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/kvinner-og-likestilling> (Hentet: 12. desember 2022).

FN-Sambandet (2022) *Likestilling mellom kjønnene*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/likestilling-mellom-koennene> (Hentet: 1. september 2022).

Glaser, B. og Strauss, A. (1999) *Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research*. 1. utg. New York: Routledge.

Glass, C. og Cook, A. (2016) Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27 (1), s. 51-63. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.09.003

Goudreau, J. (2012) *A new obstacle for professional women: the glass escalator*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/05/21/a-new-obstacle-for-professional-women-the-glass-escalator/?sh=4c6b9bb8159d> (Hentet: 11. april 2022).

Halrynjo, S. (2010) *Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler*. Oslo: Universitetet i Oslo.

Halrynjo, S., Kitterød, R. H. og Teigen, M. (2015) Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? – En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(1-2), s. 111-136. doi: doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07

Halrynjo, S. og Lyng, S. T. (2017) Fathers' Parental leave and Work-Family Division in Norwegian Elite Professions. *Fathers in Work Organizations*. 1. utg. Verlag Barbara Budrich. s. 61-82.

Halrynjo, S. og Myklebust, R. B. (2022) *Bonusordninger bremser likestilling i finansbransjen*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/innlegg/finans/arbeidsliv/likestilling/bonusordninger-bremser-likestilling-i-finansbransjen/2-1-1292431> (Hentet: 12. oktober 2022).

Halrynjo, S., Torjussen, S. A. A. og Kjos, H. L. (2019) *Kvinner og karriere i finans: Får ikke, kan ikke eller vil ikke?* (Rapport 2019:7). Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Tilgjengelig fra: <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2597048/Kvinner%20og%20karriere%20i%20finans.pdf?sequence=5&isAllowed=y> (Hentet: 12. oktober 2022).

Herman, C. (2015) Rebooting and Rerouting: Women's Articulations of Frayed Careers in Science, Engineering and Technology Professions. *Gender, Work & Organization*, 22(4), s. 324-338. doi: doi.org/10.1111/gwao.12088

Holgerson, C. (2012) Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4), s. 454-466. doi: 10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x

Huang, J. og Kisgen, D. J. (2013) Gender and corporate finance: Are male executives overconfident to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108(3), s. 822-839. doi: /10.1016/j.jfineco.2012.12.005

Huse, M. (2010) *Kvinner I styrer – lærdommer fra Norge*. Tilgjengelig fra: https://biopen.bi.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93350/Magma%2010_07%20Huse%202.pdf?sequence=1 (Hentet: 13. september 2022).

Huse, M., Torchia, M. og Calabrò, A. (2011) Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102, s. 299-317. doi: 10.1007/s10551-011-0815-z

Inglehart, R., Norris, P. og Welzel, C. (2003) Gender Equality and Democracy. *Comparative Sociology*, 1(3-4), s. 235-265. doi: 10.1163/156913302100418628

Kagan, J. (2022) *Investment Banking: What It Is, What Investment Bankers Do*. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/terms/i/investment-banking.asp> (Hentet: 6. oktober 2022).

Kark, R. og Eagly, A. H. (2010) Gender and Leadership: Negotiating the Labyrinth. I *Handbook of Gender Research in Psychology*, s. 443-468.

Kenton, W. (2021) *Financial Sector*. Tilgjengelig fra: https://www.investopedia.com/terms/f/financial_sector.asp (Hentet: 12. oktober 2022).

Kidder, D. L. og Parks, J. M. (2001) The good soldier: who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), s. 939-959. doi: 10.1002/job.119

Kitterød, R. H. og Teigen, M. (2021) *Feminisme og holdninger til likestilling*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Krogstad, A. (2015) Spor, glasstak og labyrinter. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 39(1), s. 60-79. doi: 10.18261/ISSN1891-1781-2015-01-05

Kvinner i Finans Charter (2022) *Vårt formål*. Tilgjengelig fra: <https://www.kvinnerifinans.com> (Hentet: 12. desember 2022).

Lückerath-Rovers, M. (2013) Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17, s. 491-509. doi: 10.1007/s10997-011-9186-1

Larsen, G., Saugestad, J. E. og Løvstad, H. (2019) *Investing in gender equality*, Oslo: PWC.

Lovdata (2018) *Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering (hvitvaskingsloven)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2018-06-01-23> (Hentet: 15. desember 2022).

Lovejoy, M. og Stone, P. (2011) Opting Back In: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out. *Gender, Work & Organization*, 19(6), s. 631-653. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00550.x

Manlos, A. og Matias, D. M. (2018) *From Gender parity to gender equality: changing women's lived realities*. Tilgjengelig fra: <https://www.idos-research.de/en/the-current-column/article/from-gender-parity-to-gender-equality-changing-womens-lived-realities/> (Hentet: 1. september 2022).

McKinsey & Company (2015) *A CEO's guide to gender equality*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/a-ceos-guide-to-gender-equality> (Hentet: 12. september 2022).

McKinsey & Company (2017) *The power of parity: Advancing women's equality in Canada*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-canada> (Hentet: 3. oktober 2022).

McKinsey & Company (2021a) *Closing the gender and race gaps in North American financial services*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/closing-the-gender-and-race-gaps-in-north-american-financial-services> (Hentet: 3. oktober 2022).

McKinsey & Company (2021b) *Closing the gender gap Central and Eastern Europe*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/closing-the-gender-gap-in-central-and-eastern-europe> (Hentet: 3. oktober 2022).

Mulligan-Ferry, L. et al. (2014) *2013 Catalyst Census: Financial Poost 500 Women Board Directors*. New York: Catalyst.

Mustosmäki, A., Reisel, L., Sihto, T og Teigen, M. (2021) Gendered labour market (dis)advantages in Nordic welfare states. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(57) s. 1-9. doi: 10.18291/njwls.132537

NHO (2022) *Likestilling*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/likestilling/> (Hentet: 1. september 2022).

Organ, D. W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), s. 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2

Paris, L. D. og Decker, D. L. (2012) Sex role stereotypes: does business education make a difference? *Gender in Management*, 27(1), s. 36-50. doi: 10.1108/17542411211199264

Politt, D. (2014) Morgan Stanley raises women's interest in investment banking: Firm seeks to overcome misconceptions about the sector's macho culture. *Human Resource Management International Digest*, 22(7), s. 12-14. doi: 10.1108/HRMID-10-2014-0134

Pryce, P. og Sealy, R. (2013) Promoting women to MD in investment banking: multi-level influences. *Gender in Management*, 28(8), s. 448-467. doi: 10.1108/GM-11-2012-0095

Rapp, K. og Yoon, J. (2016) *What are Organizational and Cultural Barriers in the Workplace to Women Advancing to the C-Suite?* Tilgjengelig fra: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74472/What_Are_Organizational_and_Cultural_Barriers_in_the_Workplace_to_Women_Advancing_to_the_C_Suite.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Hentet: 14. september 2022).

Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold*. 4.utg. Fagbokforlaget.

Rowe, T. Og Crafford, A. (2003) A study of barriers to career advancement for professional women in investment banking. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), s. 21.27. doi: 10.4102/sajhrm.v1i2.9

Ryan, M. K. og Haslam, A. S. (2005) The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious leadership positions. *British journal of management*, 16, s. 81-90. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

Sahay, R. et al. (2017) *Banking on Women Leaders: A Case for More?* International Monetary Fund. Tilgjengelig fra: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/09/07/Banking-on-Women-Leaders-A-Case-for-More-45221> (Hentet: 12. september 2022)

Samfunnsforskning (2020) *Hva mener eliten om kjønnkvotering?* Tilgjengelig på: <https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/hva-mener-eliten-om-kjonnkvotering.html> (Hentet: 12. desember 2022).

Samfunnsforskning (2022) *CORE Topplederbarometer*. Tilgjengelig fra: <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/> (Hentet: 12. desember 2022).

Sandvik, A. M. (2022) Forelesning 8: Dataanalyse kvalitativ metode. Tilgjengelig fra: <https://nhh.instructure.com/courses/1708/modules/items/89453> (Hentet: 18. februar 2022).

Sapienza, P., Zingales, L. og Maestripieri, D. (2009) Gender differences in financial risk aversion and career choices are affected by testosterone. *Proceedings of the National Academy of Science*. 106(36), s. 15268-15273. doi: 10.1073 pnas.0907352106

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8. utg. Pearson Education Limited.

Schein, V. E. (1975) Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), s. 340-344. doi: 10.1037/h0076637

Schein, V. E. (2007) Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), s. 6-18. doi: 10.1108/09649420710726193

Senneset, I. (2004) "Glasstaket" er ikke borte. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/e1QJy/glasstaket-er-ikke-borte> (Hentet: 4. april 2022).

Senter for likestillingsforskning (2022) *Ny studie: På vei mot likestilling i finanssektoren?* Tilgjengelig fra: <https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/ny-studie-pa-vei-mot-likestilling-i-finanssektoren> (Funnet 9. september 2022).

Sheerin, C. og Garavan, T. (2022) Female leaders as 'Superwomen': Post-global financial crisis media framing of women and leadership in investment banking in UK print media 2014-2016. *Critical perspectives on Accounting*, 86(9-10). doi: 10.1016/j.cpa.2021.102307

Solberg, A. G. (2012) *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/34926> (Hentet: 14. september 2022).

Sprangsdorf, S. (2017) *We don't see women as leaders – and it's holding them back in our universities*. Tilgjengelig fra: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/2017/dec/22/we-dont-see-women-as-leaders-thats-why-so-few-are-university-chiefs> (Hentet: 4. April 2022).

Srikantan, K. (1968) A curious mathematical property. *The American Sociologist*, 3(2), s. 154-155. doi: 10.1063/1.5066450

SSB (2021) *Stadig flere kvinner blant ledere*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere> (Hentet: 12. desember 2022).

Statens Arbeidsgiverportal (2022). *Toppleder*. Tilgjengelig fra: <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/toppleder> (Hentet: 1. april 2022).

Sterbenk, Y., Champlin, S., Windels, K. og Shelton, S. (2001) Is Femvertising the New Greenwashing? Examining Corporate Commitment to Gender Equality. *Journal of Business Ethics*, 177, s. 491-505. doi: 10.1007/s10551-021-04755-x

Still, L. V. (1997) *Glass ceilings, glass walls and sticky floors: barriers to career progress for women in the finance industry*. Tilgjengelig fra: <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=7882&context=ecu-works> (Hentet: 15. september 2022).

Storvik, A. E. (2006) Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger. Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14(3), s. 219-253. doi: 10.18261/ISSN1504-2928-2006-03-02

Strand, V. B. (2019) *Kjønnslikestilling*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kjønnslikestilling> (Hentet: 1. september 2022).

Strand, V. B. (2022) *Likestilling*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/likestilling> (Hentet: 1. september 2022).

Strauss, A. og Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2. utg. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Sund, B. (2015) *Just an Illusion of Equality? The Gender Diversity Paradox in Norway*. 29(2), s. 157-183. doi: 10.18261/ISSN1504-3134-2015-02-0

Terjesen, S., Aguilera, R. og Lorenz, R. (2015) Legislating a Womans Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 128, s. 233-251. doi: 10.1007/s10551-014-2083-1

The World Bank (2022) Who we are: The World Bank. Tilgjengelig fra: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/03/01/nearly-2-4-billion-women-globally-don-t-have-same-economic-rights-as-men> (Hentet: 9. september 2022).

Thomas, D. (2021) Women in finance say 'mediocre' male managers block progress. Tilgjengelig fra: <https://www.ft.com/content/08ff1bd0-2e2b-4d20-bb9f-dfe8c5a9807b> (Hentet: 7. september 2022).

Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

UN (2022) *Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls*. Tilgjengelig fra: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> (Hentet: 1. september 2022).

Vinnicombe, S. et al. (2008) *Women on Corporate Boards of Directors*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

Visma (2022) *Investeringselskap: Hva er et investeringselskap?* Tilgjengelig fra: <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/i/investeringselskap/> (Hentet: 6. oktober 2022).

Walsh, I. Holton, J. A. og Glaser, B. (2015) What Grounded Theory is... A Critically Reflective Conversation Among Scholars. *Organizational Research Methods*, 18(4), s. 581-599. doi: 10.1177/1094428114565028

World Economic Forum (2021) Global Gender Gap Report. Tilgjengelig fra: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf (Hentet: 1. april 2022).

World Health Organization (2022) *Gender Inequality Index (GII)*. Tilgjengelig fra: [https://www.who.int/data/nutrition/nlis/info/gender-inequality-index-\(gii\)](https://www.who.int/data/nutrition/nlis/info/gender-inequality-index-(gii)) (Hentet: 25. oktober 2022).

Vedlegg 1

Intervjuguide kvinnelig leder

Introduksjon og informasjon (ca. 5-10 min)

Informasjon om oss og oppgaven (maks 10 min)

Vi skriver masteroppgave ved masterstudiet i økonomi og administrasjon med fordypning i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. I denne oppgaven studerer vi hvordan kvinnelige toppledere i finansbransjen i Norge opplever arbeidet for kjønnslikestilling i bedriften de jobber i.

Intervjuet vil som nevnt vare opp til 1 time. Vi vil stille spørsmål knyttet til opplevelsen av finansbransjen som arbeidsgiver, kulturelle barrierer og kvinners lederrolle. Det vil tas lydopptak under intervjuet, og en av oss vil observere/notere underveis. Vi vil også presisere at all informasjon du deler vil bli anonymisert i oppgaven. I tillegg har du rett til å avbryte intervjuet når som helst i prosessen om du ønsker. Informasjonen du deler vil ikke deles med andre enn oss, så vi håper du ønsker å utdype så ærlig som mulig om dine opplevelser.

Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Oppvarmingsspørsmål (ca. 5 min)

Innledende spørsmål om finansbransjen og om likestilling (maks 5 min)

Hvor lenge har du jobbet i finansbransjen?

Hvorfor ønsket du deg inn i denne bransjen?

Hva er din stilling og arbeidsoppgave nå?

Hvor lenge har du hatt denne topplederstillingen?

Kan du fortelle litt om din vei til stillingen du har nå? (utdype om opplevelsen rundt veien til toppledelse)

Hovedspørsmål (ca. 30 min)

Tema 1: Finansbransjen som arbeidsgiver

Spørsmål 1: Hvilke forventninger opplever du at finansbransjen som arbeidsgiver stiller til deg som leder?

Oppfølgingsspørsmål:

Opplever du at det er ulike forventninger til kvinnelige ledere vs. mannlige ledere?

(Hvis ja, hvilke?)

Hvordan opplever du at forventningene i bransjen påvirker kvinners karrieremuligheter for ledelse?

(I forhold til arbeidskapasitet, personlighet, lederegenskap etc.)

Spørsmål 2: Hvordan tilrettelegger din arbeidsgiver for å kombinere familieliv og karriere?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvordan ser ditt familieliv ut? (Kjæreste/samboer/ektefelle/barn (alder)/dyr)

-Oppfølgingsspørsmål her: Hvilken utdanning / stilling har partner?

Hvordan organiserer du familielivet i kombinasjon med å ha en karriere? (Strukturen innad i familien, hvem henter/leverer i barnehagen, hvilke «ansvarsområder» har du innad i familien, vaskehjelp, hjelp fra familie/venner etc.)

Hvordan opplever du at denne prioriteringen oppleves av arbeidsgiver?

Hvordan opplever du at denne prioriteringen oppleves' fra de ansatte? (Møter de reaksjoner på et eventuelt familieliv?)

Opplever du at familieliv er en hindring for kvinners aspirasjon til lederrolle?

Har du noen andre opplevelser du ønsker å dele fra tidligere arbeidsgiver i finansbransjen?

Spørsmål 3: Hvordan ser du for deg at en arbeidsgiver ideelt sett kunne tilrettelagt for kombinasjonen av familieliv og karriere?

Spørsmål 4: Hvordan konkurrerer kvinner og menn ved forfremmelser til ledelse i selskapet?

Oppfølgingsspørsmål

Opplever du at dere konkurrerer på like vilkår?

Opplever du / opplevde du at du konkurrerte på lik linje som dine mannlige kollegaer?

Spørsmål 5: Hvordan arbeider din arbeidsgiver for å øke kvinneandelen på leder/styresiden?

Oppfølgingsspørsmål

Er det noen spesielle tiltak din arbeidsgiver har iverksatt for å øke antall kvinner i ledelse/styret?

I hvilken grad oppfatter du at dette er et viktig fokusområde for din arbeidsgiver?

Spørsmål 6: Hvordan opplever du at arbeidsgiver kommuniserer likestillingsarbeidet utad, i forhold til hvordan likestillingsarbeidet er internt i bedriften?

Oppfølgingsspørsmål:

Opplever du forskjell internt vs. eksternt?

Opplever du at dette reflekterer praksisen innad i selskapet?

Spørsmål 7: Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er relevant angående finansbransjen som arbeidsgiver?

Tema 2: Kulturelle barrierer

Spørsmål 8: Opplever du kulturelle barrierer som kan forklare likestillingen mellom kvinner og menn i ledelse?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvis ja, hvordan?

Hvordan føler du at faktorer som arbeidskultur, utviklingsmuligheter, og stress/press påvirker karriereutvikling?

Spørsmål 9: Hvordan opplever du at nettverk påvirker rekrutteringen til topplederstilling?

Oppfølgingsspørsmål:

Er nettverk en viktig faktor for rekruttering til toppledelse?

Opplever du at rekrutteringen til topplederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk?

Er menn bedre enn kvinner på nettverksbygging?

Tror du dette kan henge sammen med at kvinner har flere roller i hverdagen?

Spørsmål 10: Hvordan føler du at svangerskap og fødselspermisjon påvirker dine muligheter for karriereutvikling?

Oppfølgingsspørsmål:

Hva skyldes dette?

Har du noen personlige erfaringer tilknyttet karriereutvikling og svangerskap?

Hadde du noen bekymringer da du gikk ut i svangerskap/fødselspermisjon?

*(hvis de har arbeidet operativt) Var du redd for at kundeporteføljen din skulle bli erstattet?
/Opplever du at dine ansatte er redd for dette?*

Er det andre aspekter ved permisjon du er/var redd for å miste ved lenger fravær fra arbeidsplassen? /Hvilke aspekter opplever du at andre er redd for?

Hvordan var din opplevelse av å komme tilbake til arbeidsplassen etter endt permisjon?

Spørsmål 11: Kan du fortelle litt om hvordan dere går frem for å rekruttere nye kandidater til topplederstillingene?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilke faktorer leder kvinner til forfremmelse/rekruttering til toppledelse?

Er dette samme for begge kjønn?

Spørsmål 12: Hva tenker du om påstanden om at «kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere» enn menn?

Oppfølgingsspørsmål:

Opplever du at denne påstanden stemmer, og isåfall hvorfor?

Hvilke faktorer kan dette skyldes?

Statistikken viser at det er størst andel kvinner i støttestillinger eller på mellomledernivå. Hva tror du er årsaken til at mange kvinners karriere «stopper» her?

Spørsmål 13: Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er relevant angående eventuelle kulturelle barrierer i toppledelsen?

Tema 3: Rolleteori

Spørsmål 14: Føler du at kjønnsstereotyper har påvirket/påvirker din fremgang i ledelse?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvis ja, hvordan? Eksempel?

Hvilke kjønnsstereotyper opplever du at eksisterer?

Opplever du at du har møtt på noen utfordringer knyttet til din karriere i kraft av ditt kjønn?

Spørsmål 15: Hvordan opplever du at eget kjønn oppfattes i lederrollen?

Oppfølgingsspørsmål:

Opplever du at kvinner oppfattes som mindre troverdige eller handlekraftige?

Opplever du at kvinner har mindre tillit enn menn fra de ansatte når kvinner sitter i ledelsesposisjoner?

Hvordan opplever du at samfunnet og medias kritisering/setter i kvinner i bås påvirker kvinners troverdighet?

Føler du at den tradisjonelle tankegangen «think manager – think male» fortsatt henger igjen og påvirker deg i din karriere?

Spørsmål 16: Hvilke egenskaper vurderes/kreves av en eventuell suksessfull leder?

Oppfølgingsspørsmål:

Varies dette mellom kjønn, isåfall hvordan?

Har du noen gang følt på at du må tilpasse din personlighet / væremåte i interaksjon med kollegaer? (ledere med «maskuline» egenskaper/personlighetstrekk ofte blir betraktet som mer suksessfulle.)

Spørsmål 17: I forhold til begrepet homososial reproduksjon, eksempelvis menn velger omgangskrets med andre menn, noe som også kan spille inn på rekruttering i toppledelse. Har du noen gang opplevd at kjønn som rekrutterer spiller inn på utvelgelse/rekruttering av lederkandidater?

Oppfølgingsspørsmål:

Opplever du at homososial atferd er en tendens i din bedrift?

Gjelder dette begge kjønn?

Hvordan opplever du at andelen menn i topplederstillinger påvirker rekrutteringen av kvinner?

Påvirker dette rekrutteringen av flere menn/kvinner?

Opplever du at andelen kvinner i topplederstillinger påvirker rekrutteringen av kvinner/menn?

Spørsmål 18: Hvordan opplever du at selskapet arbeider for likestilling ved rekruttering/forfremmelse i lederstillinger?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvordan arbeider selskapet for å unngå stereotypier ved rekruttering/forfremmelse?

Spørsmål 19: Hvordan tenker du at rekrutteringen til toppledelse ved din arbeidsplass kan tiltrekke seg flere kompetente kvinner?

Oppfølgingsspørsmål:

Tror du rekrutteringsprosessen må tilpasses den samfunnssituasjonen vi har nå hvor vi ser en svært lav kvinneandel og et ønske om å bedre denne statistikken?

Hvordan tror du eventuelt at denne rekrutteringen bør tilpasses/endres?

Er dette noe som har blitt diskutert i din bedrift?

Spørsmål 20: Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er relevant angående kjønnsroller i toppledelsen?

Avslutningsspørsmål (ca. 5 min)

Ønsker du å legge til noe?

Takk for deltagelsen!

Vedlegg 2

Intervjuguide – mannlig leder

Introduksjon og informasjon (ca. 5-10 min)

Informasjon om oss og oppgaven (maks 10 min)

- Vi skriver masteroppgave ved masterstudiet i økonomi og administrasjon med fordypning i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. I denne oppgaven studerer vi hvordan kvinnelige toppledere i finansbransjen i Norge opplever arbeidet for kjønnslikestilling i bedriften de jobber i.
- Intervjuet vil som nevnt vare opp til 1 time. Vi vil stille spørsmål knyttet til opplevelsen av finansbransjen som arbeidsgiver, kulturelle barrierer og kvinners lederrolle. Det vil tas lydopptak under intervjuet, og en av oss vil observere/notere underveis. Vi vil også presisere at all informasjon du deler vil bli anonymisert i oppgaven. I tillegg har du rett til å avbryte intervjuet når som helst i prosessen om du ønsker. Informasjonen du deler vil ikke deles med andre enn oss, så vi håper du ønsker å utdype så ærlig som mulig om dine opplevelser.

Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Oppvarmingsspørsmål (ca. 5 min)

Innledende spørsmål om finansbransjen og om likestilling (maks 5 min)

- Hvor lenge har du jobbet i finansbransjen?
- Hva er din stilling og arbeidsoppgave nå?
 - o Hvor lenge har du hatt denne topplederstillingen?
- Kan du fortelle litt om din vei til stillingen du har nå?
- Hvorfor ønsket du deg inn i denne bransjen?

Hovedspørsmål (ca. 30 min)

Tema 1: Finansbransjen som arbeidsgiver

Spørsmål 1: Hvilke forventninger opplever du at finansbransjen som arbeidsgiver stiller til deg som leder?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Opplever du at det er ulike forventninger til kvinnelige ledere vs. mannlige ledere? (Hvis ja, hvilke?)*
- *Hvordan opplever du at forventningene i bransjen påvirker kvinners karrieremuligheter for ledelse?*

(I forhold til arbeidskapasitet, personlighet, lederegenskap etc.)

Spørsmål 2: Hvordan tilrettelegger din arbeidsgiver for å kombinere familieliv og karriere?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hvordan ser ditt familieliv ut? (Kjæreste/samboer/ektefelle/barn (alder)/dyr)*
 - Oppfølgingsspørsmål her: Hvilken utdanning / stilling har partner?*
- *Hvordan organiserer du familielivet i kombinasjon med å ha en karriere? (Strukturen innad i familien, hvem henter/leverer i barnehagen, hvilke «ansvarsområder» har du innad i familien, vaskehjelp, hjelp fra familie/venner etc.)*
 - o *Hvordan opplever du at denne prioriteringen oppleves av arbeidsgiver?*
 - o *Hvordan opplever du at denne prioriteringen oppleves' fra de ansatte? (Møter de reaksjoner på et eventuelt familieliv?)*
- *Opplever du at familieliv er en hindring for kvinners aspirasjon til lederrolle?*
- *Har du noen andre opplevelser du ønsker å dele fra tidligere arbeidsgiver i finansbransjen?*

Spørsmål 3: Hvordan ser du for deg at en arbeidsgiver ideelt sett kunne tilrettelagt for kombinasjonen av familieliv og karriere?**Spørsmål 4: Hvordan konkurrerer kvinner og menn ved forfremmelser til ledelse i selskapet?**

Oppfølgingsspørsmål

- *Opplever du at dere konkurrer på like vilkår?*
- *Opplever du / opplevde du at du konkurrerte på lik linje som dine kvinnelige kollegaer?*

Spørsmål 5: Hvordan arbeider din arbeidsgiver for å øke kvinneandelen på leder/styresiden?*Oppfølgingsspørsmål*

- *Er det noen spesielle tiltak din arbeidsgiver har iverksatt for å øke antall kvinner i ledelse/styret?*
- *I hvilken grad oppfatter du at dette er et viktig fokusområde for din arbeidsgiver?*

Spørsmål 6: Hvordan opplever du at arbeidsgiver kommuniserer likestillingsarbeidet utad, i forhold til hvordan likestillingsarbeidet er internt i bedriften?*Oppfølgingsspørsmål:*

- *Opplever du forskjell internt vs. eksternt?*
- *Opplever du at dette reflekterer praksisen innad i selskapet?*

Spørsmål 7: Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er relevant angående finansbransjen som arbeidsgiver?**Tema 2: Kulturelle barrierer****Spørsmål 8: Opplever du kulturelle barrierer som kan forklare likestillingen mellom kvinner og menn i ledelse?***Oppfølgingsspørsmål:*

- *Hvis ja, hvordan?*
- *Hvordan føler du at faktorer som arbeidskultur, utviklingsmuligheter, og stress/press påvirker karriereutvikling?*

Spørsmål 9: Hvordan opplever du at nettverk påvirker rekrutteringen til topplederstilling?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Er nettverk en viktig faktor for rekruttering til toppledelse?*
- *Opplever du at rekrutteringen til topplederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk?*
- *Er menn bedre enn kvinner på nettverksbygging?*
- *Tror du dette kan henge sammen med at kvinner har flere roller i hverdagen?*

Spørsmål 10: Hvordan føler du at svangerskap og fødselspermisjon påvirker dine muligheter for karriereutvikling?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hva skyldes dette?*
- *Har du noen observasjoner tilknyttet karriereutvikling og svangerskap?*
- *Har du tatt ut permisjon i tilknytning til familieførøkelse?*
- *Hvis ja:*

Hadde du noen bekymringer da du gikk ut i pappapermisjon?

- *(hvis de har arbeidet operativt) Var du redd for at kundeporteføljen din skulle bli erstattet? /Opplever du at dine ansatte er redd for dette?*
- *Er det andre aspekter ved permisjon du er/var redd for å miste ved lenger fravær fra arbeidsplassen? /Hvilke aspekter opplever du at andre er redd for?*
- *Hvordan var din opplevelse av å komme tilbake til arbeidsplassen etter endt permisjon?*

Spørsmål 11: Kan du fortelle litt om hvordan dere går frem for å rekruttere nye kandidater til topplederstillingene?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hvilke faktorer leder kvinner til forfremmelse/rekruttering til toppledelse?*
 - *Er dette samme for begge kjønn?*

Spørsmål 12: Hva tenker du om påstanden om at «kvinner er mindre villige til å kjempe for sin egen karriere» enn menn?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Opplever du at denne påstanden stemmer, og isåfall hvorfor?*
 - o *Hvilke faktorer kan dette skyldes?*
- *Statistikken viser at det er størst andel kvinner i støttestillinger eller på mellomledernivå. Hva tror du er årsaken til at mange kvinners karriere «stopper» her?*

Spørsmål 13: Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er relevant angående eventuelle kulturelle barrierer i toppledelsen?

Tema 3: Rolleteori

Spørsmål 14: Føler du at kjønnsstereotyper har påvirket/påvirker din fremgang i ledelse?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hvis ja, hvordan? Eksempel?*
 - o *Hvilke kjønnsstereotyper opplever du at eksisterer?*
- *Opplever du at du har møtt på noen utfordringer knyttet til din karriere i kraft av ditt kjønn?*
- *Hvordan opplever du at kjønnsstereotyper har påvirket/påvirker kvinners fremgang i ledelse?*

Spørsmål 15: Hvordan opplever du at eget kjønn oppfattes i lederrollen?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Opplever du at kvinner oppfattes som mindre troverdige eller handlekraftige?*
- *Opplever du at kvinner har mindre tillit enn menn fra de ansatte når kvinner sitter i ledelsesposisjoner?*
- *Hvordan opplever du at samfunnet og medias kritisering/setter i kvinner i bås påvirker kvinners troverdighet?*

- *Føler du at den tradisjonelle tankegangen «think manager – think male» fortsatt henger igjen og påvirker deg i din karriere?*

Spørsmål 16: Hvilke egenskaper vurderes/kreves av en eventuell suksessfull leder?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Varies dette mellom kjønn, isåfall hvordan?*
- *Har du noen gang følt på at du må tilpasse din personlighet / væremåte i interaksjon med kollegaer? (ledere med «maskuline» egenskaper/personlighetstrekk ofte blir betraktet som mer suksessfulle.)*
- *Har du noen gang observert / erfart at dine kvinnelige kollegaer føler et behov for å tilpasse sin personlighet / væremåte i kontakt med eksempelvis andre kollegaer eller kunder?*

Spørsmål 17: I forhold til begrepet homososial reproduksjon, eksempelvis menn velger omgangskrets med andre menn, noe som også kan spille inn på rekruttering i toppledelse. Har du noen gang opplevd at kjønnet som rekrutterer spiller inn på utvelgelse/rekruttering av lederkandidater?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Opplever du at homososial atferd er en tendens i din bedrift?*
 - o *Gjelder dette begge kjønn?*
- *Hvordan opplever du at andelen menn i topplederstillinger påvirker rekrutteringen av kvinner?*
 - o *Påvirker dette rekrutteringen av flere menn/kvinner?*
- *Opplever du at andelen kvinner i topplederstillinger påvirker rekrutteringen av kvinner/menn?*

Spørsmål 18: Hvordan opplever du at selskapet arbeider for likestilling ved rekruttering/forfremmelse i lederstillinger?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hvordan arbeider selskapet for å unngå stereotypier ved rekruttering/forfremmelse?*

Spørsmål 19: Hvordan tenker du at rekrutteringen til toppledelse ved din arbeidsplass kan tiltrekke seg flere kompetente kvinner?

Oppfølgingsspørsmål:

- *Tror du rekrutteringsprosessen må tilpasses den samfunnssituasjonen vi har nå hvor vi ser en svært lav kvinneandel og et ønske om å bedre denne statistikken?*
- *Hvordan tror du eventuelt at denne rekrutteringen bør tilpasses/endres?*
- *Er dette noe som har blitt diskutert i din bedrift?*

Spørsmål 20: Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er relevant angående kjønnsroller i toppledelsen?

Avslutningsspørsmål (ca. 5 min)

Ønsker du å legge til noe?

Takk for deltagelsen!

Vedlegg 3

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for forskningsprosjektet

«Kvinner i toppledelse i finansbransjen»

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med datainnsamlingen er å studere hvordan kvinnelige toppledere opplever likestilling i bedrifter i bransjen. Her ønsker vi også å få synspunkt fra mannlige toppledere i finansbransjen for å få et bredere perspektiv. Opplysninger som gis under intervjuet vil utelukkende benyttes for å besvare masteroppgavens problemstilling, og dermed slettes etter oppgavens innsendelse.

Ansvarlig for forskningsprosjektet

Masterstudenter ved Norges Handelshøyskole, Solveig Nordset Horn og Sarah M Røssaak-Norvik er ansvarlig for dette prosjektet tilknyttet vår masteroppgave. Prosjektets veileder er professor ved Norges Handelshøyskole, Marcus Selart.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er blitt kontaktet da vi ønsker å intervju toppledere i private investeringsbanker, forvaltnings- og investeringsselskaper. Vi inkluderer både kvinnelige og mannlige toppledere da dette gir et bredere perspektiv. Her har vi som mål å samle inn data fra totalt 12 toppledere. Respondenter er funnet på organisasjoners nettside etter relevante organisasjoner i finansbransjen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer et digitalt intervju med en maksimal varighet på 60 minutter. Her vil det bli tatt et lydopptak av intervjuet, samt notater underveis. Dette vil slettes etter levert masteroppgave desember 2022. Intervjuet inneholder spørsmål knyttet til finansbransjen

som arbeidsgiver og hvordan likestillingsarbeidet fungerer internt for å fremme kvinnelige toppledere.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun prosjektansvarlige og veileder vil ha tilgang til innsamlet data
- Navn, kontaktopplysninger og øvrige opplysninger erstattes med anonyme koder, slik at respondentene ikke lar seg spores

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20. desember 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har Norsk senter for forskningsdata (NSD) 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:

- Norges Handelshøyskoles personvernombud: personvernombud@nhh.no.

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

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

Med vennlig hilsen

Solveig Nordset Horn & Sarah M Røssaak-Norvik

Samtykkeerklæring

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

- Å delta i intervju
- At Solveig Nordset Horn & Sarah M Røssaak-Norvik kan bruke anonyme opplysninger om meg i prosjektet
- At anonyme opplysninger om meg kan bli brukt i selve oppgaven og senere publiseres på Norges Handelshøyskole sine sider
- At mine personopplysninger lagres til prosjektets slutt 20. desember 2022

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)