



Lederutviklingsprogram for kvinner:

Nøkkelen til å bryte gjennom barrierene på veien til toppen?

En kvalitativ studie av FiftyFifty sin innvirkning på kvinner i toppledelse

Siri Kvasheim & Maren Layti

Veileder: Alexander Madsen Sandvik

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

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.

Sammendrag

Mangelen på kvinnelige toppledere har vært et fremtredende tema i likestillingsdebatten i Norge. Denne masterutredningen undersøker og illustrerer hvordan Administrativt Forskningsfond sitt lederutviklingsprogram *FiftyFifty* påvirker kvinners evne til å overkomme hindringene og barrierene på vei mot topplederposisjoner i Norge. Gjennom en kvalitativ studie har vi gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med ni respondenter fra to case-organisasjoner. Studien har gitt oss en dypere innsikt i hvordan kvinner fra ulike virksomheter, med ulik organisatorisk oppbygning, har dratt nytte av programmet.

Analysen avdekker begrensede positive resultater av lederutviklingsprogrammet på *individnivå*, med en svak økning i deltakernes tro på sine egne ledelsesferdigheter. Likevel har programmet hatt en innvirkning på nettverksbygging, spesielt internt i organisasjonene. Når vi ser på *organisasjonsnivå*, indikerer funnene at programmet har hatt større påvirkning i kombinasjon med andre initiativer. Spesielt fremhever funnene betydningen av å tilpasse organisatoriske forhold for å få større utbytte av kvinnelige lederutviklingsprogram, hvor visse forutsetninger må være på plass for at programmet skal bistå kvinner med å overvinne barrierene på vei mot topplederposisjoner. For å maksimere effekten må organisasjoner forplikte seg til å kontinuerlig jobbe med likestillingstematikk, inkludere disse programmene i en større strategisk ramme og sikre oppfølging av deltakerne etter programmet.

FiftyFifty har primært bidratt til å øke bevisstheten om likestillingsproblematikk, skape fellesskap og nettverk blant deltakerne. Flere fremhever også viktigheten av å involvere menn i programmet som en strategi for å styrke likestillingsinitiativene og fremme en mer inkluderende tilnærming til problemet. Denne felles oppfatningen reflekterer et ønske om å endre holdninger og praksiser, ikke bare innenfor programmet, men også på *samfunnsnivå*, med mål om å oppnå en mer likestilt ledelsesstruktur på toppnivå.

Oppsummert viser studien at kvinnelige lederutviklingsprogrammer i seg selv ikke utgjør en fullstendig løsning på alle barrierene og utfordringene kvinner møter i arbeidslivet. Imidlertid kan de være en viktig komponent i en bredere strategi for å fremme kvinner på toppnivå. Denne studien bidrar med verdifull innsikt som kan videreutvikle og tilpasse lignende programmer slik at de mer effektivt støtter kvinners karrieremuligheter på vei mot topplederposisjoner.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på lærerike og spennende år ved Norges Handelshøyskole. Masteroppgaven er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og omfatter 30 studiepoeng. Utredningen reflekterer vår store interesse for kvinners muligheter for topplederstillinger i det norske arbeidsliv.

Å kunne fordype oss i et tema som kan ha en betydelig innvirkning for kvinners vei mot topplederposisjoner har vært lærerikt og givende. Vi håper at denne oppgaven kan være et nyttig bidrag til forskningen om kjønnsforskjeller og likestilling, da dette gir essensielle perspektiver på samfunnsutviklingen og videre kan gi oss en dypere forståelse av nødvendige tiltak for å fremme endring. Utredningen er skrevet på bakgrunn av publikasjoner, offentlig informasjon, og i stor grad gjennom intervju med tidligere FiftyFifty deltakere. Denne tilnærmingen har gitt oss verdifull innsikt og perspektiver som har beriket vår forståelse av emnet.

Vi ønsker å rekke en stor takk til vår veileder, Alexander Madsen Sandvik, for hans innspill og veiledning gjennom hele prosessen. Hans engasjement og faglige ekspertise har løftet kvaliteten på oppgaven. En stor takk går også til Beate Karlsen, utviklingsdirektør i AFF, for hennes hjelp og støtte. Hennes delte informasjon og innsikt har vært avgjørende for oppgavens suksess.

Avslutningsvis ønsker vi å takke Ingrid M. Gjerde, leder av Forsvarssjefens stab, og Live Leer, ansvarlig for lederutvikling i Storebrand. Deres villighet og tid brukt på å være våre kontaktpersoner internt i organisasjonene har vært svært verdifull og til stor hjelp. Vi ønsker også å takke alle som har deltatt i intervjuene i forbindelse med denne masterutredningen. Deres engasjement og perspektiver har gitt oss uvurderlig innsikt samt forsterket vår overbevisning om viktigheten av å fremme kvinner til topplederstillinger i norsk arbeidsliv.

Bergen, desember 2023

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	2
1.2 STUDIENS BIDRAG	3
1.3 UTREDNINGENS STRUKTUR.....	3
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	4
2.1 KVINNER I TOPPLEDERSTILLINGER I NORGE	4
2.2 LEDERUTVIKLINGSPROGRAM.....	6
2.3 BARRIERER.....	8
2.3.1 <i>Observerbare barrierer</i>	8
2.3.2 <i>Uobserverbare barrierer</i>	14
2.4 OPPSUMMERING	22
3.0 METODE	24
3.1 KONTEKST	24
3.2 CASE-ORGANISASJONER	26
3.2.1 <i>Forsvaret</i>	27
3.2.2 <i>Storebrand</i>	28
3.3 FORSKNINGSDESIGN	29
3.3.1 <i>Forskningstilnærming</i>	30
3.3.2 <i>Forskningsstrategi</i>	31
3.4 DATAINNSAMLING.....	31
3.4.1 <i>Semistrukturert dybdeintervju</i>	31
3.4.2 <i>Utvalgsstrategi og rekrutering</i>	32
3.4.3 <i>Intervjuprosess</i>	33
3.4.4 <i>Sekundær datainnsamling</i>	34
3.5 DATAANALYSE.....	35
3.5.1 <i>Transkribering av data</i>	35
3.5.2 <i>Koding og kategorisering</i>	35
3.6 DATAMATERIALETS KVALITET	36
3.6.1 <i>Validitet</i>	36
3.6.2 <i>Reliabilitet</i>	37

3.6.3 <i>Generaliserbarhet</i>	40
3.6.4 <i>Etiske betraktninger</i>	41
4.0 RESULTAT	43
4.1 OVERSIKT OVER RESULTATER	43
4.2 LEDERUTVIKLINGSPROGRAM.....	45
4.3 OBSERVERBARE BARRIERER.....	50
4.4 UOBSERVERBARE BARRIERER.....	58
5.0 DISKUSJON	67
5.1 LEDERUTVIKLINGSPROGRAM.....	67
5.2 OBSERVERBARE BARRIERER.....	71
5.3 UOBSERVERBARE BARRIERER.....	78
5.4 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	86
5.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	88
5.6 STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	90
6.0 KONKLUSJON	93
7.0 REFERANSER	95
8.0 VEDLEGG	104
8.1 INTERVJUGUIDE FORSVARET	104
8.2 INTERVJUGUIDE STOREBRAND	107
8.3 INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING.....	110

1.0 Innledning

Denne studien bygger på Norges likestillingsparadoks. Internasjonalt er landet anerkjent som en av verdens mest likestilte nasjoner, med høy andel kvinnelig arbeidsdeltakelse og velutviklede velferdsordninger (World Economic Forum, 2023). Likevel avdekker CORE Topplederbarometer for 2022 at “øverste leder nesten alltid er en mann”. Dette er spesielt tydelig når vi ser på topplederposisjoner i de største selskapene i Norge, hvor kvinnerepresentasjonen er minimal (Institutt for samfunnsforskning, 2022). Fra et likestillingsstandpunkt er dette langt fra tilfredsstillende, og det reiser viktige spørsmål om hva som hindrer kvinner i å nå topplederposisjoner.

Kvinnens manglende lederambisjoner, få kvalifiserte kandidater, og vegring fra ansettelse av kvinner har blitt fremhevet som årsaker til den lave andelen kvinner i topplederstillinger (Salvanes, 2016). Likevel er det en realitet at vi har sett en betydelig reduksjon når det gjelder faktorer som tradisjonelt har blitt brukt til å forklare forskjeller mellom kjønnene. Kvinner har i dag en tilsvarende høy grad av utdanning, yrkeserfaring, kompetanse og ferdigheter som menn. Selv med denne konvergensen ser det ikke ut til at det har hatt en betydelig innvirkning på om kvinner når topplederposisjonene eller ikke (Keloharju et al., 2022).

For å møte utfordringene kvinnene står ovenfor og øke bevisstheten rundt dem, har det blitt igangsatt flere initiativer. Spesielt har økningen i lederutviklingsprogrammer for kvinner blitt mer fremtredende de siste årene (Johnson et al., 2023). I årevis har kvinnelige ledere kommet ut av målrettede lederprogrammer styrket og klar til å ta på seg større utfordringer, tørre å be om mer, og bruke sin erfaring som et springbrett for personlig utvikling. Likevel går organisasjoner ofte glipp av de mest verdifulle læringsmomentene ved slike programmer (McKinsey & Company, 2019). Dette aspektet ønsker vi å utforske nærmere.

En ofte oversett fordel med kvinnelige lederutviklingsprogrammer er at de reflekterer organisasjonen som om den var et spill. Når kvinner gransker sine egne lederegenskaper og erfaringer, avdekker de viktig informasjon om det daglige arbeidsmiljøet de opererer i. Slike programmer kan også gi innsikt i hvor selskaper lykkes, samt hvor de mislykkes i å skape et miljø der alle kan utfolde sitt fulle potensial på arbeidsplassen. Med andre ord kan selskaper bruke lederutviklingsprogrammer ikke bare for å forbedre deltakernes ferdigheter, men også for å vurdere - og til slutt forbedre selve arbeidsmiljøet (McKinsey & Company, 2019). *FiftyFifty* er et lederutviklingsprogram designet av Administrativt Forskningsfond (heretter omtalt som AFF) med mål om å fremme likestilling i toppledelsen. Vi søker å forstå hvordan

programmet påvirker kvinnelige talenter i deres forsøk på å overvinne de hindringene som arbeidslivet kan by på, samtidig som vi utforsker hvordan organisatoriske faktorer spiller en rolle i denne prosessen. Gjennom slike programmer kan bevisstgjøring og støtte til kvinners karriereutvikling bidra til å endre landskapet for topplederstillinger i Norge. Dette vil ikke bare gagne deltakerne og organisasjonene som deltar i programmet, men også samfunnet som helhet, ved å fremme en mer rettferdig og likestilt representasjon i beslutningsprosesser og samfunnsledelse (Administrativt Forskningsfond, u.å.). Innsatsen representerer et viktig steg mot å realisere større kvinneandel på Norges høyeste ledernivå, og legger grunnlaget for en mer mangfoldig og inkluderende ledelseskultur.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å undersøke og forstå hvordan utviklingsprogrammet FiftyFifty påvirker kvinners evne til å overvinne barrierene og hindringene som de møter på veien mot topplederposisjoner i Norge. FiftyFifty-programmet har som mål å støtte og fremme kvinnelige talenter, med den hensikt å få flere kvinner til topps i næringslivet. Vi har valgt Forsvaret og Storebrand som case-organisasjoner, to virksomheter som har deltatt siden programmets oppstart i 2017. Gjennom denne tilnærmingen søker vi også å analysere og sammenligne resultatene for å forstå hvordan ulike organisatoriske kontekster og tilnæringer har betydning for kvinners karriere etter deltakelse i programmet.

Ved å fokusere på FiftyFifty og dets innvirkning på både individuelt og organisatorisk nivå, søker denne studien å bidra til en dypere forståelse av hvordan slike programmer kan hjelpe kvinner med å overvinne barrierer i arbeidslivet og hvordan organisasjoner kan tilpasse seg for å fremme kvinner i ledende posisjoner. Denne tilnærmingen gjør det mulig å undersøke om programmet har hatt ulik innvirkning på kvinner fra Forsvaret og Storebrand, og vi vil analysere årsakene til eventuelle forskjeller som måtte oppstå. Gjennom denne studien ønsker vi å oppnå innsikt som kan bidra til en dypere forståelse av hvordan slike programmer påvirker kvinners vei til lederstillinger og hvordan organisasjoner kan tilpasse seg for å fremme kvinner i toppledelsen. Basert på dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan bidrar lederutviklingsprogrammet "FiftyFifty" til å overvinne barrierene kvinner møter på veien mot topplederposisjoner?

1.2 Studiens bidrag

Denne studien representerer et viktig bidrag til den eksisterende kunnskapen om kvinners vei til topplederstillinger, ved å undersøke AFF sitt FiftyFifty lederutviklingsprogram med en unik tilnærming. Tidligere forskning har identifisert barrierer for kvinners karrierevekst og undersøkt effekten av ulike tiltak. Vår studie fokuserer imidlertid på hvordan et konkret utviklingsprogram, anvendt i organisasjoner med ulik karakter og kontekst som Forsvaret og Storebrand, kan øke bevisstheten om disse barrierene og hjelpe til med å overvinne dem.

Ved å kombinere en grundig analyse av deltakernes opplevelser og organisatoriske tilpasninger, søker denne studien å gi innsikt i hvilke strategier som er mest effektive for å fremme kvinner til toppledelsen. Videre vil den sammenlignende tilnærmingen mellom de to case-organisasjonene gi verdifull innsikt i hvordan ulike organisatoriske forskjeller kan påvirke utfallet av slike programmer. På den måten bidrar studien til å utvide forståelsen av hvordan organisasjoners innsats og kvinners deltakelse i lederutviklingsprogrammer kan ha en positiv innvirkning på kjønnsfordelingen i lederstillinger. Videre sikter studien mot å avdekke hvordan slike programmer effektivt kan øke andelen kvinner i topplederstillinger og bidra med læringspunkter som kan forbedre fremtidige tiltak for å fremme likestilling på toppen i arbeidslivet.

1.3 Utredningens struktur

Denne masterutredningen er delt inn i seks deler. Utredningen innledes i kapittel to, hvor det redegjøres for det teoretiske rammeverket som skaper grunnlaget for studiet. Her blir tidligere litteratur og forskning presentert og diskutert. Videre i kapittel tre presenteres vår metodiske tilnærming. Her beskrives kvalitativ metode som anvendes til analyse av temaet. Resultatene presenteres i kapittel fire, og blir videre diskutert i kapittel fem. Teoretiske og praktiske implikasjoner blir deretter presentert. Avslutningsvis kommer konklusjonen i kapittel seks, hvor problemstillingen blir besvart.

2.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet innleder det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for masterutredningen. For å underbygge studien utforsker vi årsakene bak den høyere forekomsten av mannlige ledere på øverste nivå i Norge sammenlignet med kvinnelige ledere. Dette gir en essensiell kontekst som belyser relevansen av vår studie og gir motivasjon for vår analyse av utviklingsprogrammet FiftyFifty og dets påvirkning på kvinners vei til topplederposisjoner i Norge.

Videre vil vi utforske tidligere forskning som undersøker effekten av kvinnelige lederutviklingsprogrammer. Avslutningsvis vil de observerbare og uobserverbare barrierene kvinner står ovenfor i arbeidslivet bli utforsket. Her presenteres teori og tidligere forskning som søker å forklare den betydelige ubalansen blant kjønn som eksisterer i toppledelsesposisjoner. Det er viktig å merke seg at selv om vi tar for oss de mest sentrale aspektene som er relevante for vår studie, utgjør ikke dette en fullstendig oversikt over feltet.

2.1 Kvinner i topplederstillinger i Norge

Norge fremstår som et av verdens mest likestilte samfunn, og oppnår typisk høye posisjoner i internasjonale likestillingsrangeringer. I 2023 oppnådde Norge en imponerende andreplass blant 146 nasjoner i World Economic Forum (2023) sin “Global Gender Gap Report”, kun overgått av Island. Resultatet antyder at Norge har redusert kjønnsgapet med hele 87,9 prosent. Videre ble Norge klassifisert som nummer to i FNs “Gender Inequality Index”, med en poengsum på 0,016 hvor null representerer fullstendig likestilling (United Nations Development Programme, 2021).

Slike rangeringer er sammensatt av flere variabler som vurderes og samles til en helhetlig poengsum. De mest standard indikatorene omfatter lønnsforhold, utdanning, yrkesdeltakelse, politisk engasjement og helseparametere som forventet levealder (United Nations Development Programme, 2021; World Economic Forum, 2023). Norge oppnår generelt høye poengsummer på en rekke av disse indikatorene, men det er likevel verdt å merke seg at Norge ikke oppnår like høy score på alle områder. Lavere score på enkelte områder bidrar til at de samlede rangeringene gir et noe mangelfullt bilde av landets faktiske likestillingssituasjon, og da særlig på toppen av næringslivet.

En indikator for likestilling er andelen kvinner som innehar ledende posisjoner i næringslivet. Her har Norge imidlertid en påfallende dissonans, da landet er anerkjent for å være et av verdens mest likestilte. I 2022 utgjorde andelen kvinnelige daglige ledere i aksjeselskaper og allmennaksjeselskap bare henholdsvis 17,3 prosent og 11,4 prosent, ifølge Statistisk Sentralbyrå (u.å.). Til tross for gradvis fremgang de siste elleve årene, forblir prosentandelen av kvinnelige daglige ledere svært lav. Fra 2008 til 2019 økte andelen kvinnelige ledere med kun fem prosentpoeng (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Det tyder på at betydelige deler av næringslivet fremdeles er tilbakeholdne med å inkludere kvinner i beslutningsroller og er motvillige til å gjennomføre nødvendige tiltak for å utjevne kjønnsbalansen i norske styrerom og konsern. Det er avgjørende at begge kjønn har anledning til å påvirke samfunnet og de beslutningene som blir tatt. For å oppnå dette må vi sikre en likeverdig representasjon av begge kjønn på alle samfunnsnivåer, spesielt i posisjoner hvor makt utøves (Statistisk Sentralbyrå, 2018).

Det er beklagelig å se at kjønnsubalanse fortsatt står sterkt i næringslivet i Norge. Dette handler ikke bare om perspektivet på likestilling, men også de økonomiske konsekvensene som følger med. Forskning har blant annet vist at selskaper med flere kvinner i toppledelsen generelt gjør det bedre økonomisk enn de med få kvinner i toppledelsen (Christiansen et al., 2016; The Pipeline, 2020). Forskningsrapporten “Women Count 2020”, utarbeidet av The Pipeline (2020), påpeker at kvinnelig representasjon i toppledelsen kan være nøkkelen til økt lønnsomhet. Rapporten avdekker at bedrifter hvor kvinner utgjør minst en tredjedel av toppledelsen, i gjennomsnitt oppnår ti ganger høyere fortjenestemarginer, sammenlignet med bedrifter hvor ledelsen kun består av menn. Det vil si at selskaper med en ledelse utelukkende bestående av menn, har en gjennomsnittlig fortjenestemargin på 1,5 prosent, mens de med minst en tredjedel kvinnelige ledere, har en gjennomsnittlig fortjenestemargin på hele 15,2 prosent.

Det har også blitt påpekt at bedrifter med større andel kvinnelige ledere på toppnivå har bedre resultater, selv om det ikke kan fastslås en direkte årsakssammenheng (Catalyst, 2004; Krishnan & Park, 2005; Noland et al., 2016). En rekke undersøkelser indikerer at bedrifter med mangfold i ledelsen har konkurransefortrinn, forbedret innovasjonskraft og er mer rustet for å tilpasse seg endringer (Hunt et al., 2018). Slike aspekter understreker viktigheten av å ha kvinner i lederstillinger. Å integrere flere kvinner i toppledelsen kan derfor være en nøkkel til ikke bare å oppnå en mer balansert arbeidsstyrke, men også til å utnytte et bredere spekter av perspektiver og ferdigheter som kan bidra til mer innovativ og lønnsom drift.

2.2 Lederutviklingsprogram

Etterspørselen og antallet lederutviklingsprogrammer for kvinner har økt betraktelig de siste årene. Programmene gir kvinner muligheten til å ruste seg mot utfordringer de kan møte i lederroller på høyere nivå, samt gir de verktøy for kunne håndtere kjønnsdiskriminering og andre barrierer. I tillegg er programmene ment for å skape trygge omgivelser der kvinner kan dele arbeidserfaringer, samtidig som de gir rom for gjensidig støtte og muligheter for å praktisere metoder som fremmer karriereutvikling (Johnson et al., 2023).

Det er sterke bevis for at kvinnelige lederutviklingsprogram gir resultater (Litwin, 2018). Dette inkluderer høyere forfremmelsesrater, lavere turnover, større nettverk, økt kunnskap og selvtillit, samt bedre forståelse for organisatorisk struktur og prosesser (Allen & Aweh, 2021; Alwazzan & Al-Angari, 2020). Programmene utgjør også en viktig del av innsatsen for kjønnslikestilling i mange organisasjoner, og slike muligheter er en praktisk måte for ledere og organisasjoner å offentlig vise sin forpliktelse til kjønnsdiversitet i lederstillinger.

McKinsey & Company (2019) har gjennomført hundrevis av programøkter og over 150 intervjuer med deltakere i sitt eget lederutviklingsprogram "Remarkable Women Program". Forskingen fremhever at for å realisere fullt potensial av kvinnelige lederutviklingsprogram, må selskapene fokusere på å reflektere over sin egen organisasjon. På den måten blir de bedre rustet til å transformere seg til mer inkluderende arbeidsplasser. Organisasjoner og ledere bør ikke bare betrakte disse programmene som "selvhjelp" for kvinner, men som viktige kilder til innsikt i de mindre synlige delene av virksomheten. Disse programmene tilbyr en dypere forståelse av de utfordringene og barrierene ansatte står overfor, noe som fører til sterkere kvinnelige ledere og mer robuste, vellykkede selskaper.

Til tross for flere fordeler kan implementering av slike programmer, uten noen bredere innsats for å fremme kvinner og uten organisatorisk støtte, ha uønskede konsekvenser. Det kan signalisere at kvinner har mangler som må fikses, eller at underrepresentasjonen av kvinner i ledende stillinger skyldes deres manglende evne til å konkurrere med menn (Johnson et al., 2023).

Det er flere grunner til at denne uheldige signaliseringen kan oppstå. For det første forsterker det å eksklusivt sende kvinner til kjønns spesifikke lederprogrammer kjønnsstereotyper, hvor det antas at menn besitter de tradisjonelt verdsette lederkvalitetene, mens kvinner ikke gjør det. For det andre kan slike programmer kommunisere at det er kvinners ansvar å rette opp

selskapets kjønnsbalanse i ledelsen, og belønningen samsvarer ikke alltid med tidsinnsatsen. Å delta på utviklingsprogram krever ekstra kognitiv innsats, og ofte at man tar fri fra arbeidet man ellers ville ha gjort. Mange kvinner er også nølende med å avslå slike “muligheter”, av frykt for at det skal signalisere manglende interesse for karriereutvikling. I tillegg må vi ikke glemme at mens hun er borte og jobber med sine lederegenskaper, fortsetter hennes mannlige kollega å jobbe med daglige oppgaver, får tid med sjefen og jobber med prosjekter som kan fremme hans muligheter for forfremmelse. Til slutt er det en risiko for at det å sende kvinner til lederutviklingsprogrammer blir en form for overfladisk eller iscenesettende alliert støtte. Hun kan få en oppmuntrende opplevelse, føle seg styrket og til og med utvikle noen nye ledelsesstrategier. Imidlertid blir disse gode følelsene meningsløse hvis lederne og organisasjonen som nominerte henne og finansierte programmet ikke har noen reell investering når det kommer til personlig engasjement, sponing og ansvarlighet for hennes karriereutvikling (Johnson et al., 2023).

For at lederutviklingsprogrammer skal ha verdi både for de kvinnene som deltar og for organisasjonen som helhet, er det flere elementer som bør være på plass. Når en talentfull kvinne blir tilbudt muligheten til å delta i lederopplæring, bør det være et krav at hennes ledere støtter henne ved å åpne dører for nye muligheter når hun returnerer. Dette innebærer å fremme hennes potensiale og ytelse selv når hun ikke er til stede, tildele henne utfordrende oppgaver, aktivt bidra til hennes nettverksbygging ved å dele sosial kapital, og tydelig støtte henne offentlig når det gjelder forfremmelsesbeslutninger. Hvis hun besitter tilstrekkelig talent til å rettfærdiggjøre deltakelse i lederutviklingsprogrammer, bør noen bli holdt ansvarlige for hennes karrierevekst mot meningsfulle lederstillinger (Johnson et al., 2023).

I tillegg viser forskning at menn bør integreres på en gjennomtenkt måte i slike programmer, slik at de har muligheten til å lytte og lære av sine kvinnelige kolleger. Deretter kan de ta den kunnskapen og reflektere over hvordan de kan samarbeide for å gjøre arbeidsplassen mer rettfærdig (Johnson et al., 2023). Et eksempel på dette er Simmons School of Business Executive Educations lederutviklingsprogram som inkluderer mannlige toppledere i to økter, der de arbeider i grupper med kvinnelige deltakere for å lære om kjønnsdynamikk som skaper ulikheter. Deretter samarbeider de om endringer i praksis og retningslinjer som kan ha en målbar og bærekraftig innvirkning på kjønnslikestilling i selskapet (Litwin, 2018).

I denne studien er vi opptatt av å forstå hvordan organisasjoner kan forplikte seg i å femme kvinner til ledende stillinger på en effektiv og meningsfull måte. Dette innebærer å skape reelle

muligheter og engasjement for å støtte deres suksess som ledere. Selv om lederutviklingsprogrammer kan være verdifulle, er det essensielt at organisasjoner benytter disse programmene som en mulighet for å evaluere og forbedre arbeidsplassen. Studien utført av McKinsey & Company (2019) konkluderte med at slike lederprogrammer kan være kraftfulle og styrkende, men dette krever at deltakende organisasjoner bruker dem som en anledning til å se nøye på seg selv og måten de opererer på.

2.3 Barrierer

I lys av vår studie av kvinnelige lederutviklingsprogrammer og deres rolle i å utruste kvinner med verktøyene og ressursene de trenger for å klatre i karrierestigen, er det essensielt å adressere barrierene kvinner møter i arbeidslivet. En barriere er en hindring eller en begrensning som vanskeliggjør eller begrenser fremgang, adgang eller suksess i en bestemt sammenheng eller situasjon. Barrierer kan være fysiske, mentale, sosiale eller organisatoriske og kan variere i form og omfang avhengig av konteksten (Det norske akademis ordbok, u.å.). Disse hindringene, ofte dypt forankret i organisatoriske strukturer og sosiale normer, representerer en betydelig utfordring som kan påvirke kvinner på deres vei mot ledende posisjoner. Forståelse av disse barrierene er ikke bare avgjørende for å anerkjenne de realitetene som kvinnelige ledere konfronteres med, men også for å kunne utvikle mer omfattende og effektive strategier for å motvirke dem. Det er her man kan stille spørsmålsteget ved hvor effektive og ressursrike kvinnelige lederutviklingsprogram egentlig er, og hvorvidt de faktisk bidrar til å jevne ut kjønnsbalansen på toppnivå.

I dette kapitlet ønsker vi å utforske de observerbare og uobserverbare barrierene kvinner står ovenfor i arbeidslivet. Observerbare barrierer inkluderer tydelige og håndgripelige hindringer som kan bli direkte observert, mens uobserverbare barrierer er mer diskrete og knyttet til holdninger, oppfatninger og usynlige strukturer i samfunnet.

2.3.1 Observerbare barrierer

I analysen av kvinners vei mot topplederstillinger er det essensielt å rette oppmerksomheten mot de synlige barrierene som gjør det øverste nivået vanskelig å nå. De observerbare barrierene representerer de mer åpenbare og tydelige hindringene som stagnerer kvinners karrierefremgang, og i det følgende vil vi undersøke hvordan disse påvirker kvinners fremgang i arbeidslivet.

Karrierekvinner som blir mødre

De dominerende forestillingene samfunnet har til kjønn kan begrense individets oppfatning av alternative valg. Menns karrierebane harmonerer ofte mer med den ideelle veien mot lederstillinger, ettersom de i større grad enn kvinner unnslipper de observerbare barrierene knyttet til graviditet, permisjon og familieliv. For kvinner fremstår karriereveien som en utfordrende labyrint, preget av ulike barrierer, blindveier og avvikende ruter, særlig når de forsøker å balansere familieforpliktelser med sin yrkeskarriere (Carli & Eagly, 2016). Resultatet blir dermed at kvinner ofte tar på seg mer ansvar i hjemmet og dermed velger karriereveier som anses som mer familievennlige (Teigen & Reisel, 2017).

Teigen og Reisel (2017) sitt perspektiv går ut på at menn og kvinner står ovenfor like krav i arbeidslivet, men har ulike betingelser og forutsetninger for å lykkes. For eksempel kan to toppledere, en mann og en kvinne, møte de samme strenge kravene fra sine organisasjoner, samtidig som de står overfor ulike forventninger og ansvarsfordelinger i hjemmet. De ulike forventningene kan skape utfordringer når det gjelder å balansere karriere og familieliv (Ingelsrud et al., 2022). Gjennom 20 dybdeintervju med foreldre i Oslo, fant Ingelsrud et al. (2022) ut at kvinner ofte opplever at de bærer hovedansvaret for barna, mens menn anser situasjonen som delt likt. I slike kontekster kan kvinnen bli ansett som en overordnet leder som administrerer og koordinerer familieforholdene, samt utfører oppgaver som ikke alltid er synlige, men avgjørende for familiens fungering.

Fenomenet som beskriver de usynlige, men kritiske arbeidsoppgavene som blir gjort i en husholdning er kjent som *det tredje skiftet*. En kvinne gjennomfører det første skiftet når hun drar på betalt arbeid hos sin arbeidsgiver, deretter drar hun videre til det andre skiftet som består av praktiske oppgaver i hjemmet, for eksempel å rydde eller vaske. Til slutt gjennomfører kvinnen det tredje skiftet som hovedansvarlig for koordinering av familielivet (Edwardsen, 2021). Ifølge Edwardsen (2021) kan belastningen fra hjemmearbeidet føre til at kvinner vegrer seg for å ta på seg fulltidsjobber. Diskusjoner innen forskningsfeltet dreier seg om hvorvidt dette valget skyldes kvinners egne ønsker om å prioritere familielivet eller om de føler seg presset av samfunnets kjønnsbaserte forventninger.

Halrynjo et al. (2019) gjennomførte en kvalitativ studie som viser at kvinner som får barn velger å redusere sitt karrierefokus og heller orienterer seg mot i familielivet, barnas skolegang og fritidsaktiviteter. Studien besto av 15 kvinner og 15 menn som arbeidet i Oslo-området, i forretningsområdet bank og forsikring. Også gjennom Aarseth (2014) sine dybdeintervjuer ble

det fremhevet at mødrene skifter til mindre krevende stillinger, mens fedrene på den andre siden velger fortsette å klatre karrierestigen. Også gjennom Aarseth (2014) sin artikkel om kjønnskomentær familiekultur i finansbransjens øvre sjikt, basert på 20 dybdeintervjuer, ble det fremhevet at mødrene skifter til mindre krevende stillinger, mens fedrene på den andre siden velger fortsette å klatre karrierestigen. Stillingsbyttene blir opprinnelig betraktet som midlertidige løsninger, men det viser seg at kvinnene værende i de mindre krevende stillingene lengre enn først planlagt.

Lite fleksibilitet blir trukket frem som en hindring for kombinering av karriere og familieliv (Halrynjo & Lyng, 2010). Mødre velger ofte roller som krever mindre tilgjengelighet, prestasjon og synlighet for å kunne balansere arbeid og familie. For å oppnå denne balansen, velger kvinner ofte å arbeide deltid eller innen støttefunksjoner som krever mindre synlighet og redusert tilgjengelighet for arbeid utenfor vanlig arbeidstid (Lupu, 2012). Dette reflekteres blant annet i kvinners høye representasjon i deltidsarbeid (Gram, 2022). Ingelsrud et al. (2022) forklarer at den høye andelen skyldes nettopp kvinners ønske om å redusere sitt karrierefokus når de blir mødre. Young & Schieman (2017) sin studie viste at blant 306 fedre og 474 mødre, er fedrene mindre tilbøyelige enn mødrene til å redusere arbeidstiden sin når barna er små. Studien gir innsikt som potensielt speiler en høyere forekomst av deltidsarbeid blant kvinner. Imidlertid bør det utvises forsiktighet ved direkte overføring av disse funnene til den norske konteksten, gitt at studien er basert på data fra Canada (Young & Schieman, 2017).

En amerikansk studie utført av McKinsey & Company (2011) viste hvordan kvinners karrierefremgang stagnerer når de blir mødre gjennom en spørreundersøkelse sendt ut til 2500 menn og kvinner, og intervjuer med 30 ledere innen mangfold. Studien avdekket at mange kvinner, etter å ha blitt mødre, ofte velger å forbli i samme stilling og sjelden søker internt i selskapet eller eksternt etter andre karrieremuligheter. Selv om studien ble gjennomført i USA, kan resultatene tyde på å være lignende i Norge.

En toppkarriere innen finanssektoren krever ofte betydelig støtte utenfor arbeidsplassen, noe som i mange tilfeller oppnås gjennom en partner som har redusert sitt eget arbeidsengasjement til deltid (Halrynjo et al., 2019). For dem uten en slik støtte fra partner, men likevel med tilstrekkelig økonomisk frihet, kan alternativene omfatte tjenester som barnepass og vaskehjelp. Imidlertid er det viktig å anerkjenne at slike ressurser ikke er tilgjengelige for alle. Selv med en økende tendens til at menn og kvinner deler husholdnings- og omsorgsansvar i større grad enn tidligere, er det fortsatt en skjevfordeling av disse ansvarsområdene (Shocklet

et al., referert i Chrobot-Mason et al., 2021). Mangelen på familievennlige ressurser kan dermed begrense yrkesaktive kvinners mulighet til å realisere sitt fulle potensial (Chrobot-Mason et al., 2021). Dette skyldes også stereotypiske forventninger som legges på mødre, som forventes å ha hovedfokuset på familielivet. Den ulike fordelingen av samfunnsmessige forventninger når det gjelder ansvar i hjemmet mellom menn og kvinner legger press på kvinnelige ledere. Forventningene fører til at kvinnelige ledere må ta vanskelige beslutninger om de skal forsøke å “gjøre alt” og dermed risikere overarbeid, eller om de skal trekke seg tilbake fra sine karrieremål for å håndtere husarbeid og familieliv (Chrobot-Mason et al., 2021). Denne komplekse dynamikken mellom arbeidslivet og hjemmelivet fortsetter å påvirke kjønnskjevheter på arbeidsplassen.

Permisjon - Når muligheten for topplederstillinger endres

Selv etter mange tiår med fokus på likestilling og tiltak for å tilrettelegge for arbeid og familieliv, er det fremdeles betydelige forskjeller i hvordan foreldrerollen påvirker mødre og fedre. Til tross for alle de politiske og samfunnsmessige tiltakene som er blitt iverksatt for å sikre at begge foreldre skal ha de samme mulighetene under og etter permisjon, er det fremdeles en lang vei å gå før vi oppnår fullstendig likestilling mellom kjønnene når det gjelder foreldreskap og dets innvirkning på karriere og arbeidslivet (Halrynjo et al., 2019).

Under foreldrepermisjon er arbeidsgiver lovpålagt til å sikre at arbeidstakeren kommer tilbake i samme, eller tilsvarende, stilling som man tidligere hadde. Det kreves også at man skal “nyte godt” av de forbedringene arbeidstaker har gått glipp av i løpet av fraværet (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 33). Dette innebærer at arbeidstakere som kommet tilbake fra permisjon skal få de samme fordelene som følger deres stilling, eller eventuell lønnsvekst som de hadde fått dersom de ikke var i permisjon. Det samme gjelder også for bonuser som blir gitt uavhengig av resultat eller innsats. I løpet av permisjonstiden skal også arbeidstaker bli informert om endringer som skjer på arbeidsplassen. Endringene omhandler blant annet omorganiseringer eller lønnsforhandlinger. Arbeidsmiljøloven skal også sikre at kvinner som ammer og er tilbake i arbeid etter permisjon, kan kreve å få fri eller ha reduserte arbeidsdager med rett på lønn (Arbeidsmiljøloven, 2005, §12-8). Dermed er arbeidsgiver forpliktet til å tilrettelegge for mødre som trenger tid til amming.

Flere bransjer kjennetegnes av en krevende og hektisk arbeidshverdag, hvor arbeidstiden styres av faktorer som prosjekter, kundenes behov, og stadig skiftende krav. Dette krever en betydelig grad av fleksibilitet og tilgjengelighet overfor andre aktører, som for eksempel

kunder og samarbeidspartnere, noe som ofte fører til overarbeid. Permisjon og fravær fra jobb anses derfor som en utfordring. Konsekvensene av fravær kan føre til tap av kunder, bonuser, lønnsprogresjon og muligheter for karriereutvikling. Desto mer av lønnen som er avhengig av prestasjoner og jo større bonusen er, desto mer straffes enkeltpersoner av fravær, både på kort og lang sikt. Kortsiktig innebærer dette tap av bonus og lønn, mens på lengre sikt kan det føre til tap av kunder og begrensede karrieremuligheter (Lupu, 2012).

Å bygge opp en solid kundeportefølje krever blant annet betydelig innsats, oppfølging og vedlikehold. For menn, kan det være tilstrekkelig å bygge opp sin kundeportefølje én gang, da man kan dele opp, utsette eller tilpasse foreldrepermisjonen sin i tråd med kundenes behov for å beholde dem. Mødre derimot, blir nødt til å ta permisjon når barnet blir født og må derfor overføre kunder og portefølje til kolleger som kan ta over oppfølgingen (Lupu, 2012). Ifølge en undersøkelse utført av CORE, er det sjelden at mødre klarer å gjenvinne kundene etter en permisjon. Mødre står dermed i betydelig større fare enn fedre for å måtte overlate kundene sine til andre og i praksis starte på nytt. Etter en permisjonsperiode står mødrene derfor overfor valget mellom å utforske nye muligheter eller å starte gjenoppbyggingen av kundeporteføljen på nytt, noe som svekker deres karrierefremgang (Halrynjo et al., 2019).

Crompton og Harris (1999, referert i Halrynjo et al., 2019) utviklet en teori som ikke betrakter arbeid-familie-tilpasning som to separate alternativer. I deres studie ble alle kvinnene i utvalget opprinnelig karakterisert som karriereorienterte, men under permisjonsåret ble de introdusert for fulltids morsrolle og dedikasjon til familielivet som en alternativ kilde til personlig mening, tilhørighet og identitet. Dette ga dem en dypere innsikt i betydningen av å sette "hjemmelivet først". Etter permisjonsperioden forsøker de å være "maksimerere", som streber etter å optimalisere sine muligheter og oppfylle kravene og forventningene både i hjemmet og på arbeidsplassen. Når de imidlertid står overfor det umulige kravet om å være uerstattelige både for sine barn og familie på den ene siden, og for klienter og arbeidsgivere på den andre siden, opplever de en følelse av utilstrekkelighet når de prøver å lykkes. Dette vil spesielt gjelde for konkurranse- og prestasjonsorienterte bransjer.

Mens enkelte studier antyder at mødre velger å avslutte sin nåværende jobb etter foreldrepermisjon, gir bredere forskning innenfor norske eliteprofesjoner innsikt i at det vanligere alternativet er at mødre søker seg til stillinger som er mindre krevende og mer tilrettelagt for familielivet (Halrynjo, 2010, 2017). Denne trenden kan ha en direkte innvirkning på kvinners vei mot topplederstillinger, da en mindre krevende rolle kan føre til

færre muligheter for å utvikle ledelsesferdigheter og få strategisk viktige erfaringer, noe som er kritisk for å nå toppledernivåer. En jobb som karakteriseres som familievennlig, setter ofte klarere grenser mellom arbeid og fritid, har en lavere arbeidsbyrde og færre konkurransesituasjoner. Når man reduserer kravene som går på konkurranse og prestasjon, gir det større rom for å kunne erstattes. Videre vil dette tillate en kombinasjon av fulltidjobb og dedikert morsrolle (Halrynjo, 2010, 2017).

Mobbing og trakassering

Mobbing og trakassering representerer en alvorlig og vedvarende problemstilling som ikke bare påvirker arbeidsmiljøet negativt, men som også kan utgjøre en betydelig barriere for kvinner som søker å avansere til topplederstillinger. Mobbing involverer gjentatt negativ atferd rettet mot enkeltpersoner over tid, hvor man systematisk blir utsatt for negative handlinger fra en eller flere personer, og opplever dette som vanskelig å forsvare seg mot (Arbeidstilsynet, u.å.b). Mobbing blir sett på som en form for trakassering, som innebærer at en person blir utsatt for uønskede negative handlinger eller ytringer, som virker eller har til formål å virke krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende (Arbeidstilsynet, u.å.a). Problematikken har fått økt oppmerksomhet i media, og det har blitt synliggjort gjennom kampanjer som blant annet *#MeToo*-bevegelsen (Skinlo, 2021). Spesielt har mediebildet i de senere årene belyst tilfeller av mobbing og seksuell trakassering i ulike bransjer, som har satt tematikken særlig på agendaen.

I næringslivet har mobbing og trakassering vært vedvarende bekymringer som har fått økt oppmerksomhet i offentligheten. I finanssektoren, som tradisjonelt har vært preget av en mannsdominert kultur, har kvinner spesielt stått overfor utfordringer knyttet til mobbing og trakassering (Flæte, 2017; Imeland et al., 2017; Oftebro, 2023). Rapporter om mobbing, seksuell trakassering og diskriminering har kastet et alvorlig lys over bransjen, og hvordan slike hendelser har påvirket ansatte på ulike nivåer og fra ulike bakgrunner (Hov et al., 2023).

Nettstedet EconSpark, tilhørende den amerikanske økonomiforeningen (AEA), distribuerte en undersøkelse til alle sine medlemmer, hvor 9000 av 45 000 medlemmer svarte. Resultatene av studien kaster lys over alvorlige tilfeller av trakassering og diskriminering mot kvinner innenfor økonomifaget. Kun tre prosent av mennene som svarte, rapporterte at de hadde blitt utsatt for trakassering eller diskriminering basert på kjønn, mens hele 48 prosent av kvinnene rapporterte det samme. Av de deltakerne som svarte, oppga over 100 kvinner tilfeller av seksuelt overgrep fra en kollega, og om lag 200 kvinner rapporterte å ha vært utsatt for forsøk

på seksuelt overgrep (Casselman & Tankersley, 2019). Medlemmer av AEA inkluderer aktive forskere fra hele verden. Selv om det er sannsynlig at en betydelig andel befinner seg i USA, er det også mange medlemmer fra Europa. Det er derfor nødvendig å vurdere i hvilken grad disse funnene er representative for situasjonen i Norge. Likevel belyser studien en markant forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder mobbing og trakassering på arbeidsplassen.

For å fremme en inkluderende og likestilt toppledelse, er det avgjørende at samfunnet anerkjenner og aktivt adresserer disse problemene som vesentlige barrierer. Mange organisasjoner har allerede tatt skritt i denne retningen ved å innføre anti-trakasseringspoliser og forebyggende programmer. Disse initiativene er viktige for å oppmuntre til rapportering og hindre at slike hendelser forekommer. Likevel gjenstår det en viktig oppgave med å sikre at slike tiltak blir effektive og at kulturen i organisasjonene støtter opp om et trygt arbeidsmiljø hvor alle ansatte kan realisere sitt fulle potensial (Lysberg et al., 2020).

2.3.2 Uobserverbare barrierer

I analysen av kvinners karriereutvikling er det nødvendig å ikke bare utforske de åpenbare og håndfaste hindringene som kan hindre fremgang, men også de subtile og uobserverbare faktorene som kan påvirke kvinners muligheter i arbeidslivet. Uavhengig av yrkesvalg og bransjer, møter kvinner ofte usynlige hindringer som kan påvirke deres karriereveier på betydelige måter. I denne seksjonen vil vi dykke dypere inn i de uobserverbare hindringene som kvinner kan støte på, og hvordan disse usynlige faktorene kan spille en avgjørende rolle i å forme kvinners karriereløp.

Homososial reproduksjon

Fenomenet *homososial reproduksjon* ble først omtalt og beskrevet av Rosabeth Moss Kanter for om lag 50 år siden (Kanter, 1977). Likevel er det relevant å utforske hvordan dette fenomenet utspiller seg i dagens kontekst, som har gjennomgått betydelige endringer siden den gang. Kanter (1977) utforsker begrepet homososial reproduksjon og hvordan det påvirker arbeidsmiljøet og karrieremuligheter for kvinner i store organisasjoner. Hun argumenterer for at flere organisasjoner har en tendens til å rekruttere og forfremme individer som deler likhetstrekk med de eksisterende lederne, og at dette ofte fører til en reproduksjon av kjønnsmessige hierarkier og ulikheter. Likhet mellom kandidat og arbeidsgiver ses på som en av de største påvirkningsfaktorene i et jobbintervju, da arbeidsgiver har en tendens til å

favorisere kandidater som ligner på seg selv (Cook & Glass, 2014; Gorman, 2005; Ibarra, 1992).

Innenfor dette perspektivet støtter den dominerende forklaringen seg på sosial identitetsteori. Denne teorien handler om hvordan mennesker bruker sosiale og demografiske kriterier for å skape avstand mellom seg selv og de som oppfattes som annerledes (utgruppen), samtidig som de føler en tilhørighet til de som tilhører samme gruppe (inngruppen) (Turner et al., 1979). Dette kan være i form av utdanning og erfaring, men også etnisitet, alder og ikke minst kjønn (Cook & Glass, 2014). Ifølge teorien blir mennesker motivert av ønsket om å opprettholde en positiv sosial identitet, og man oppnår dette ved å evaluere og behandle medlemmer av inngruppen bedre enn medlemmer av utgruppen. Videre resulterer dette i at beslutningstakere tillegger de som tilhører inngruppen mer attraktive posisjoner (Turner et al., 1979).

På denne måten tar ansettelsesbeslutninger ikke bare sikte på å finne den mest kvalifiserte kandidaten, men også på å fremme de sosiale likhetene som allerede eksisterer i organisasjonen. Ansettelsesprosessen blir dermed ikke bare en søken etter dyktighet, men også en jakt etter en kandidat som harmonerer med de attributtene som den som ansetter selv besitter. Som en konsekvens av dette kan kandidater som best passer inn i det allerede etablerte bli valgt, noe som potensielt begrenser mangfold og hemmer fornyelse i organisasjonen (Kanter, 1977). Fenomenet utfordrer derfor behovet for å fremme et mangfoldig arbeidsmiljø samt vurdere kandidater ut fra deres ferdigheter og kvalifikasjoner snarere enn bare sosiale likheter med de som allerede er ansatt.

Mennesker har en naturlig tendens til å favorisere mennesker som ligner seg selv, noe som kan ha uheldige konsekvenser hvor man bevisst eller ubevisst diskriminerer (Birkelund & Petersen, 2012). Studier innenfor sosiologi og psykologi har dokumentert hvordan slike ubevisste preferanser kan påvirke beslutningsprosesser innenfor ulike områder, inkludert ansettelse, karriereutvikling og samhandling i arbeidslivet. Ubevisste preferanser kan bidra til å opprettholde ulikheter og skjevheter i organisatoriske strukturer og samfunnet som helhet (Moss-Racusin et al., 2012; Reenwald & Krieger 2006; Rooth 2010). For å bekjempe denne formen for ubevisst diskriminering er det viktig å øke bevisstheten om våre egne fordommer og preferanser. Bevissthet kan oppnås gjennom opplæring og bevisstgjøring om mangfold og inkludering, samt gjennom implementering av mer objektive og rettferdige beslutningsprosesser.

Sett i lys av vår problemstilling er det relevant å diskutere hvordan mannlige toppledere har en tendens til å favorisere andre mannlige toppledere og dermed er mer tilbøyelige til å ansette personer av samme kjønn. Dette mønsteret kan betraktes som et forsøk på å opprettholde status quo, der ledere reproducerer eget kjønn i lederposisjoner da det virker som det tryggeste og mest komfortable valget. Eksisterende forskning har dokumentert hvordan slike implisitte preferanser og fordommer påvirker ansettelsesprosesser og oppfatningen av lederskap. Flere studier indikerer at menn ofte har en tendens til å mene at eget kjønn besitter de mest egnede egenskapene for å lykkes som ledere (Schein, 2007; Paris & Decker, 2012; Beckery, et al., 2013). Denne formen for ubevisst diskriminering har konsekvenser både for ansettelsesbeslutninger, men også forventninger til hvordan en leder skal opptre (Wahl et al., 2008).

Forskning indikerer at det er mer sannsynlig at arbeidsgivere i større grad velger å ansette menn fremfor kvinner i yrker som tradisjonelt betraktes som “mannsykker” (Reuben et al., 2014; Bohnet et al., 2016; Coffman et al., 2021, referert i Coffman et al., 2023). Særlig innenfor bransjer som finans og forsvar, hvor det allerede eksisterer en overvekt av mannlige ledere, kan preferansen for å ansette personer av samme kjønn bidra til å opprettholde en ubalanse i toppledelsen. Homososial reproduksjon har potensial til å forsterke en ond sirkel hvor kjønnsfordelingen blant toppledere forblir skjev, og de utfordringene som knytter seg til likestilling i lederskapet, vedvarer (Finans Norge, 2021).

Kjønnsstereotyper

Kjønnsstereotyper refererer til fastlåste og generaliserende oppfatninger, ideer eller forventninger om hvordan individer av forskjellige kjønn bør oppføre seg, hva de bør være interessert i, eller hvilke egenskaper de bør ha. Disse stereotypene kan være basert på tradisjonelle og ofte begrensende oppfatninger om maskulinitet og femininitet, og spiller videre en avgjørende rolle for hvordan både menn og kvinner blir behandlet i arbeidslivet (Heilman, 2012).

Forskning har vist at menn i større grad blir oppfattet som dyktige ledere (Schein, 1973, 1975; Koenig et al., 2011; Kark & Eagly, 2010). I en kvalitativ studie gjennomført av Schein (1973), ble det benyttet et utvalg bestående av 300 mannlige mellomledere fra ulike avdelinger i ni forsikringsselskaper i USA. Formålet med denne studien var å undersøke kjønnsrollestereotyper og egenskapene som ble ansett som nødvendige for å være vellykkede ledere. For å oppnå dette utviklet forskerne tre spørreskjemaer som inneholdt en beskrivende

indeks. Hver av de tre spørreskjemaene presenterte de samme beskrivende termene og instruksjonene, men de forskjellige versjonene ba deltakerne om å beskrive enten kvinner generelt, menn generelt eller vellykkede mellomledere uten å spesifisere kjønn.

To år senere ble studien gjentatt, denne gangen med et utvalg bestående av 167 kvinnelige mellomledere (Schein, 1975). Resultatene fra begge studiene støttet Schein sin hypotese om at vellykkede ledere i større grad ble assosiert med de attributtene, egenskapene og holdningene som typisk ble tilskrevet menn, og ikke kvinner. Dette ga opphav til begrepet *Think Manager - Think Male*, som antyder at menn oftere besitter de karakteristikaene som kreves for å være en god leder (Schein, 1973, 1975). Denne stereotypiske oppfatningen innebærer derfor en antakelse om at kvinner mangler de kvalitetene som kreves for å være gode ledere (Eagly & Karau, 2002).

Menn blir stereotypisk beskrevet som dominante, ambisiøse, selvstendige og selvsikre, mens kvinner ofte blir beskrevet som hjelpsomme, snille, rolige og forsiktige (Eagly & Carli, 2007). Dette skaper utfordringer for kvinner som søker topplederposisjoner, da deres personligheter og egenskaper ikke samsvarer med samfunnets forventning til gode lederegenskaper. Dette tanke settet kan føre til en psykologisk barriere som gjør det vanskeligere for kvinner å bli valgt i ansettelsesprosesser, forfremmelser og karrierebeslutninger på arbeidsplassen (Schein et al., 1996). Selv kvinner som innehar de stereotypiske mannlige karakteristikaene kan støte på hindringer når de ønsker seg topplederstillinger. Kvinner som utstråler en maskulin fremtoning kan oppleve å bli misforstått i forhold til deres kvalifikasjoner (Kark & Eagly, 2010; Koenig et al., 2011; Halrynjo et al., 2019). Misforståelser fører til at slike kvinner blir oppfattet som arrogante og strenge, da samfunnet forventer at kvinner skal være vennlige og mer tilbaketrukket (Ibarra et al., 2013).

Samfunnet har en tendens til å reagere negativt på selvsikre kvinner, i motsetning til selvsikre menn. Studier har dokumentert at selvsikre menn i mannsdominerte arbeidsmiljøer blir belønnet med makt og innflytelse i sine organisasjoner, mens selvsikre kvinner i tillegg må demonstrere prososial atferd for å oppnå tilsvarende innflytelse (Mayo, 2016). Stereotypisk forventer man også at kvinner skal være beskjedne og ydmyke. Det har blitt påvist at kvinner kan møte tilbakeslag når de står opp for seg selv, noe som indikerer at kvinner kan bli straffet hvis de forsøker å utøve makt (Okimoto & Brescoll, 2010).

Nyere forskning indikerer at mannlige ledere og studenter fortsatt opprettholder *Think Manager - Think Male* tanke settet, mens kvinnelige ledere og studenter ikke deler denne

oppfatningen (Brenner et al., 1989; Schein et al., 1989). Likevel kan dette tankesettet fremdeles skape en psykologisk barriere som hindrer kvinner å bli valgt i ansettelsesprosesser (Schein et al., 1996). Man kan heller ikke utelukke at noen kvinner muligens forsøker å tilpasse seg en mer maskulin oppførsel, hvor de endrer sin naturlige adferd for å passe inn i *Think Manager – Think Male* mønsteret. I henhold til oppgavens problemstilling, kan lederutviklingsprogrammer spille en avgjørende rolle i å styrke selvsikkerheten til kvinnelige ledere, utfordre stereotype forventninger om kvinnelig atferd og lederskap, og dermed bidra til å bryte ned de psykologiske barrierene som kan begrense kvinners muligheter til å nå topplederposisjoner.

Doble standarder

Doble standarder refererer til hvordan kvinner ofte blir underlagt strengere vurdering enn menn når det kommer til ferdigheter, fremtoning og holdninger, selv når de har lik kompetanse og bakgrunn. Dette medfører at kvinner ofte må prestere enda bedre eller levere arbeid av enda høyere standard for å oppnå samme anerkjennelse eller muligheter som menn (Halrynjo et al., 2019). Videre viser studier at det er en høyere sannsynlighet for at menn blir forfremmet i stedet for kvinner, til tross for like kvalifikasjoner (Ginther & Kahn, 2006)

I en omfattende kvalitativ studie av Lupu (2012) ble det påpekt at kvinner ikke ble like hyppig rekruttert som menn, selv når de besatt tilsvarende eller høyere kompetanse. Studien er basert på 25 intervjuer med både menn og kvinner om rekrutteringspraksis i de fire fremste revisjonsfirmaene i Frankrike. Denne ubalansen ble begrunnet med en bekymring for å “miste en generasjon” av ansatte når kvinnene eventuelt skulle bli mødre. I ansettelsesprosesser stilles det også ofte strengere krav til kvinner i form av kvalifikasjoner og erfaring sammenlignet med mannlige søkere. Menn blir noen ganger ansatt basert på deres “potensiale” mens kvinner blir ansatt på bakgrunn av arbeidserfaring og utdanning (McKinsey & Company, 2011). Denne praksisen resulterer ofte i at kvinner undervurderes på grunn av stereotypiske oppfatninger om kvinner i bestemte yrker eller bransjer (Halrynjo et al., 2019).

I Norge har det vært et sterkt søkelys på å fremme likestilling i arbeidslivet eksempelvis gjennom lover som sikrer kvotering av kvinner til styrerom i store selskaper (Bertrand et al., 2014). Likevel kan stereotypiske oppfatninger om kjønnsroller og yrkesvalg fortsatt påvirke ansettelsespraksis. Det kan tenkes kvinner i visse yrker eller bransjer kan møte fordommer eller forventninger om å ha mer erfaring eller kvalifikasjoner enn menn for å bli vurdert som like egnet for en stilling. Sett i lys av masterutredningens problemstilling, er det relevant å

vurdere om lignende mønstre og utfordringer eksisterer i norske organisasjoner. Det er mulig at stereotypiske oppfatninger om kvinner i lederroller og deres kvalifikasjoner også kan påvirke karriereutvikling og ansettelsesbeslutninger i norske arbeidsmiljøer.

Kvinner søker ikke

For å kunne avansere i karrieren må en ofte delta i konkurransesituasjoner, blant annet gjennom kompliserte søknadsprosesser bestående av intervjuer og tester. Forskning antyder at det finnes betydelige kjønnsforskjeller når det gjelder individers konkurranseinstinkt og villighet til å søke på stillinger (Niederle & Vesterlund, 2007). Gjennom sin studie satte Niederle og Vesterlund (2007) deltakere gjennom tester og oppgaver i både konkurransesituasjoner og ikke-konkurransепреgete situasjoner. Hensikten var å utforske hvordan kvinner og menn med tilnærmet like evner reagerte i konkurransesituasjoner. For å gjøre dette, satte de deltakere gjennom tester og oppgaver i både konkurransesituasjoner og ikke-konkurransепреgete situasjoner. Eksperimentet ble gjennomført ved University of Pittsburgh i USA, med 40 kvinner og 40 menn som deltakere. Studiens resultater indikerte at det ikke var signifikante prestasjonsforskjeller mellom kvinnelige og mannlige deltakere med tilnærmet like evner.

Det som imidlertid var bemerkelsesverdig i studien, var at det var en betydelig kjønnsforskjell når det gjaldt deltakelse i konkurransesituasjoner. Denne forskningen kan være med på å forklare den betydelige skjevfordelingen blant toppledere. Forskjellen kan forklares ved at menn i større grad enn kvinner har en tendens til å overvurdere egne evner, samt at de har en større preferanse for å delta i situasjoner preget av konkurranse. Resultatene viste at kvinner ikke nødvendigvis var underlegne menn når det gjaldt prestasjon, men grunnet deres lave tendens til å delta i konkurranser ble antallet kvinnelige deltakere betydelig redusert (Niederle & Vesterlund, 2007).

Selv om Niederle og Vesterlund (2007) sin studie gir innsikt i kjønnsforskjeller i konkurransesituasjoner, bør vi være forsiktige med å generalisere funnene på tvers av ulike kulturelle og geografiske kontekster. Likevel hjelper dette perspektivet med å forstå hvordan kvinners lavere tilbøyelighet til å engasjere seg i konkurranser kan påvirke deres karriereveier. Dette aspektet er særlig relevant i vår studie som utforsker hvordan lederutviklingsinitiativer kan bidra til å overvinne slike skjulte barrierer og fremme en mer likestilt tilgang til topplederstillinger.

I tillegg til at kvinner og menn kan ha ulike tilnærminger til å konkurrere, viser forskning at det også kan være signifikante forskjeller når det kommer til jobbsøking. En studie gjennomført av selskapet Hewlett Packard viser at kvinner ofte kun søker på jobber når de føler at de møter 100 prosent av kvalifikasjonene, mens menn er mer tilbøyelige til å søke selv om de bare oppfyller rundt 60 prosent av kravene. Dette funnet har ført til spekulasjoner om lav selvtillit blant kvinner og har resultert i råd om at kvinner bør ha mer tro på seg selv når de søker jobber (Clark, 2014; Sinusoid, 2021).

En undersøkelse utført av Mohr (2014) har kastet lys over dette fenomenet. Studien inkluderte over 1000 menn og kvinner, hovedsakelig amerikanske fagfolk, hvor deltakerne ble spurt hvorfor de valgte å ikke søke på en stilling når de ikke oppfylte alle kvalifikasjonene. Selvrapporingen avslørte at det ikke nødvendigvis var manglende selvtillit som hindret søkerne. Hovedgrunnen til at deltakerne ikke søkte, var heller en oppfatning av at de ikke ønsket å bruke tid og energi på en søknad når de ikke var kvalifisert. Dette kan tolkes som en oppfatning av at kvalifikasjonene er absolutte krav, og søkerne tror ikke at det vil være mulig å få jobben med andre typer erfaring eller kvalifikasjoner. Denne studien indikerer dermed at kvinner kanskje ikke nødvendigvis lider av manglende tro på egne evner, men heller har en annen tilnærming til søknadsprosessen. Kvinner kan være mer tilbøyelige til å se kvalifikasjonene som faste krav, mens menn kanskje er mer villige til å prøve seg selv om de ikke oppfyller alle kravene. Dette peker på en mulig forskjell i konkurransetilnærmingen og risikovilje mellom kjønnene når det gjelder jobbsøknader.

Studien diskuterer også hvorfor det er logisk at kvinner betrakter kvalifikasjonene som absolutte. Samfunnet lærer kvinner opp til å følge regler, noe som blant annet lønner seg for jenter i skolen (Mohr, 2014). Tall fra Statistisk Sentralbyrå viser at jenter får høyere standpunkt karakter i nesten alle fag (Statistisk Sentralbyrå, 2023). I 2017 ble et det oppnevnt et utvalg for å forstå kjønnsforskjeller i skolepresentasjoner. Utvalget peker på at kjønnsforskjellene er så betydelige at de kan få *konsekvenser for utdanning, arbeid, helse og familiesituasjon senere i livet* (NOU 2019:3). Mohr (2014) mener at jenters vane for å følge regler kan være en av grunnene til at de gjør det bedre på skolen. Selv om dette er positivt for dem i skolesammenheng, kan dette føre til en barriere for kvinner som ønsker å avansere til høyere stillinger.

I sammenheng med vår studie, som søker å forstå hvordan utviklingsprogram kan bidra til å overvinne barrierer for kvinner på vei mot topplederposisjoner, er dette relevant. Funnene

antyder at kvinner som har blitt opplært til å følge regler og oppnår suksess i skolesammenheng, kan ha en tendens til å sette høye krav til seg selv når de vurderer lederstillinger. Kvinners høye krav til seg selv kan føre til at de unngår å søke enkelte stillinger dersom de ikke oppfyller alle de oppgitte kvalifikasjonene, selv om de faktisk kan være kvalifiserte for jobben. Lederutviklingsprogram kan dermed være spesielt viktig for å utfordre slike oppfatninger og oppmuntre kvinner til å ta steget mot topplederroller, selv når de ikke oppfyller hvert eneste krav i stillingsbeskrivelsen. Dette aspektet er vesentlig når vi vurderer hvordan utviklingsprogram kan bidra til å overkomme barrierene som kvinner står overfor i deres karrierevei.

Fordeling av arbeidsoppgaver

Ohlott et al. sin studie fra 1994 avdekket at kvinner bruker mer tid sammenlignet med menn på “oppgaver med lavt forfremmelsespotensial” – det vil si oppgaver som gir nytte til selskapet, men som ofte undervurderes i prestasjonsvurderinger og beslutninger om forfremmelse. Dette inkluderer nødvendigheter som å arkivere dokumenter, trakte kaffe, planlegge arrangementer eller lignende oppgaver som ikke direkte bidrar til selskapets inntjening. Forskning i nyere tid har utdypet disse funnene og rettet oppmerksomheten mot å analysere de underliggende mekanismene som ligger til grunn for ulik tildeling av oppgaver basert på kjønn.

I et eksperiment utført av Babcock et al. (2017) fant de at beslutningstakere i større grad ber kvinner enn menn om å utføre ikke-karrierefremmende arbeidsoppgaver. Videre konkluderte de med at kvinner er mer villige til å akseptere, samt utføre overnevnte arbeidsoppgaver. Resultatene fra eksperimentet de gjennomførte indikerte at menn samtykket til å utføre slike oppgaver i 51 prosent av tilfellene, hvorav kvinner aksepterte det samme i 76 prosent av tilfellene. Denne tendensen, hvor kvinner både blir hyppigere bedt om å påta seg slike oppgaver og er mer villige til å utføre dem, resulterer i en skjev fordeling av oppgaver med begrenset potensial for karriereutvikling. Som en følge av dette er kvinner ofte motvillige til å si nei, selv når det innebærer å avstå fra aktiviteter som kunne hatt positiv innvirkning på deres karriere.

Eksperimentet ble også gjennomført i separate grupper som besto utelukkende av enten kvinner eller menn. Ved å analysere resultatene fra de ulike gruppene, konkluderte forskerne med at kvinner ikke var mer villige til å frivillig påta seg oppgaver med lavt forfremmelsespotensial. Forfatterne påpeker at hver enkelt kvinne vurderer sitt eget valg om

å påta seg slike oppgaver som mindre betydningsfullt i grupper kun bestående av kvinner (Babcock et al., 2017). Hvis denne antagelsen er korrekt, kan det indikere at økt kvinnelig representasjon i ledelsen kan føre til en oppfatning av mindre ansvar hos hver enkelt kvinne når det gjelder oppgaver som har begrenset positiv innvirkning på karriereutvikling.

I både private og profesjonelle kontekster kan det observeres at kvinner i enkelte tilfeller kan nøle med å uttrykke sine behov og ønsker. Dette kan omfatte alt fra å søke assistanse med oppgaver i hjemmet, til en forfremmelse på arbeidsplassen. Babcock og Laschever (2004) har identifisert flere faktorer som kan bidra til denne tendensen, som følelse av ubehag, manglende informasjon om alternative muligheter og en underliggende frykt for å skade relasjoner. Babcock og Laschever (2004) påpeker også at kvinner ofte blir forventet å sette andre mennesker først og prioritere andres behov over sine egne. Dynamikken kan føre til at kvinner nedprioriterer sine egne profesjonelle ambisjoner og karrieremål. Dersom en kvinne imidlertid velger å prioritere sine egne interesser, kan samfunnet reagere negativt. Resultatet av dette er at kvinner blir oppfattet som “for aggressive” noe som potensielt kan representere en utfordring for de som ønsker å bygge en vellykket karriere.

Tendensen, som reflekterer tradisjonelle kjønnsroller, hvor kvinner er mer tilbøyelige til å sette fellesskapets behov foran egne, spiller en nøkkelrolle i å etablere og opprettholde barrierer som hemmer kvinnelig karrierefremgang. I arbeidslivet bidrar dette fenomenet, hvor kvinner tar på seg arbeidsoppgaver som ikke gir egen karriereutvikling til å både etablere og opprettholde hindringer som bremser kvinners karriereutvikling. Lederutviklingsprogrammer kan potensielt påvirke kvinners vilje og evne til å avstå fra disse lavstatusoppgavene, og videre oppmuntre til en mer likestilt fordeling av slike oppgaver på arbeidsplassen. På denne måten kan lederutviklingsprogrammer åpne veier for kvinner til å nå topplederposisjoner, uten at det går på bekostning av deres personlige og profesjonelle ambisjoner.

2.4 Oppsummering

I dette kapittelet ble det teoretiske rammeverket for studien presentert. For å danne grunnlaget for oppgaven har vi utforsket sentrale aspekter knyttet til den lave andelen kvinnelige toppledere i Norge. Videre har vi presentert forskning knyttet til kvinnelige lederutviklingsprogrammer og dets påfallende effekter. Deretter beskrives og diskuteres ulike barrierer som kan påvirke kvinners muligheter til å nå topplederposisjoner. Den strukturerte tilnærmingen i teoridelen har tillatt oss å undersøke utfordringene kvinner står overfor i

arbeidslivet, og vi har identifisert to hovedtyper av barrierer; *observerbare* og *uobserverbare*. Dette gir oss muligheten til å videre undersøke hvordan kvinnelige lederutviklingsprogrammer bidrar til å overvinne disse barrierene og styrke kvinnenenes posisjoner i arbeidslivet.

3.0 Metode

I dette kapittelet redegjør vi for det metodiske rammeverket som har blitt benyttet for å besvare problemstillingen. Metode kan beskrives som en systematisk tilnærming eller en strategi for å løse problemer og tilegne seg ny kunnskap (Hellevik, 2002, s. 12). Det gjøres primært en inndeling mellom to forskningstilnærminger, *kvalitativ* og *kvantitativ*. Denne studien benytter seg av en kvalitativ tilnærming, med et eksplorerende design. Kvalitativ metode gir oss grundig og omfattende innsikt i det fenomenet som blir studert (Johannessen et al., 2020). Studien kan omtales som en *embedded casestudie*, hvor semistrukturerte dybdeintervjuer benyttes til å sammenlikne to organisasjoner. Videre i dette kapittelet beskrives kontekst og case-organisasjoner, utformingen av forskningsdesignet, forskningstilnærmingen og forskningsstrategien. Deretter beskriver vi hvordan data har blitt innhentet og hvordan dataen har blitt analysert. Avslutningsvis blir kvaliteten til vårt metodiske valg og dataen innhentet diskutert og evaluert.

3.1 Kontekst

I en casestudie er det viktig å forstå *konteksten*, ettersom det kan være vanskelig å skille mellom fenomenet som studeres og konteksten rundt fenomenet (Yin, 2018). I den forbindelse vil vi herunder beskrive forskningsobjektet og case-organisasjonene. Med formål om å undersøke hvordan utviklingsprogrammet FiftyFifty bidrar til å overkomme barrierene kvinner møter på veien mot topplederposisjoner, blir FiftyFifty vårt naturlige forskningsobjekt.

FiftyFifty er et kvinnelig lederutviklingsprogram som blir arrangert av Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF). Utviklingsprogrammet er en strategisk tilnærming som dedikerer seg til å fremme FNs bærekraftsmål nr. 5, som tar sikte på å få flere kvinner til topps i næringslivet. Programmet legger vekt på å realisere de potensielle fordelene som et likestilt og mangfoldig arbeidsmiljø kan bringe med seg. Kjernen i programmet er å initiere en mer målrettet rekrutteringsprosess som oppmuntrer til økt kvinnelig deltakelse i organisasjonene. Dette innebærer å motivere kvinner til å ønske, våge og ta på seg lederansvar (Administrativt Forskningsfond, u.å.).

FiftyFifty er rettet mot organisasjoner som ønsker å konkretisere og måle tiltak for å forbedre kjønnsbalansen i lederstillinger og som er forpliktet til å gjennomføre disse tiltakene. Programmet er organisatorisk forankret i toppledelsen, med aktiv støtte fra hvert selskap, og

inkluderer vanligvis 5-10 deltakere fra hver organisasjon. Dette for å gi muligheter til nettverksbygging i eget selskap. Programmet er for organisasjoner som ønsker å dra nytte av andres erfaringer og læring på tvers av ulike virksomheter og bransjer for å oppnå sine mål. Videre er det for de organisasjonene som ønsker å delta aktivt med å øke bevisstheten om og implementere konkrete tiltak for å fremme kvinner i topplederposisjoner. Dette engasjementet går utover organisasjonens interne rammer og inkluderer også en bredere kontekst enn bare deres egen virksomhet (Administrativt Forskningsfond, u.å.).

Programmet er strukturert som en serie av samlinger, med totalt fire samlinger spredt over ett år. Mellom disse samlingene engasjerer deltakerne seg i individuelle forberedelser, som inkluderer refleksjonsøvelser og lesing. Videre er det etablert en ordning for organisatorisk gruppearbeid mellom hver samling, noe som gir deltakerne en unik mulighet til å samarbeide på tvers av organisasjonene. Hver samling fokuserer på ulike temaer, hvor det både holdes foredrag, tilrettelegges for samtaler og praktiske øvelser. FiftyFifty er strukturert på tre nivåer, som gir en grundig og progresjonsbasert tilnærming til likestilling i arbeidslivet, disse består av:

Individuell Læringsreise: Programmet gir hver deltaker en skreddersydd læringsopplevelse som er utformet for å assistere dem i utviklingen av sin personlige lederidentitet. Deltakerne mottar støtte fra sponsorer som fungerer som rollemodeller for dem og deler sin bredde av erfaringer fra toppledelsen. Dette nivået av programmet legger vekt på å styrke deltakernes selvtillit og kapasitet til å påta seg lederansvar (Administrativt Forskningsfond, u.å.).

Organisasjonelle Barrierer og Strategier: På dette nivået spiller programmet en vesentlig rolle i å bistå organisasjonene med å identifisere og klargjøre de konkrete hindringene og barrierene som begrenser likestilling i ledelsesposisjoner. Videre gir programmet veiledning om tiltak og strategier som kan tas i bruk internt i hver virksomhet for å bryte ned disse barrierene. I tillegg oppfordres organisasjonene til å dele sine erfaringer og innsikter med andre deltakende virksomheter, for å fremme en bevegelse for endring på tvers av ulike sektorer (Administrativt Forskningsfond, u.å.).

Lederskap for Fremtiden: Programmet legger vekt på å utfordre og bryte ned stereotypiske begrensninger knyttet til begrepet lederskap. Deltakerne samarbeider for å definere en mer mangfoldig og inkluderende forståelse av lederskap som går utover tradisjonelle forventninger. Dette stadiet av programmet oppmuntrer derfor deltakerne til aktivt å påvirke

den offentlige debatten ved å dele sin kunnskap og sine perspektiver, og dermed medvirke til å endre den generelle oppfatningen av lederskap i samfunnet (Administrativt Forskningsfond, u.å.).

AFF sitt FiftyFifty-program gir dermed ikke bare en individuell læringsopplevelse, men fungerer også som en plattform for organisatorisk endring og samfunnsengasjement. Programmet er utformet for å skape en dyp innvirkning på likestilling i næringslivet ved å adressere barrierer på flere nivå og fremme en mer mangfoldig og inkluderende ledelse (Administrativt Forskningsfond, u.å.).

3.2 Case-organisasjoner

Valget av Forsvaret og Storebrand som case-organisasjoner for denne studien er begrunnet og basert på flere viktige faktorer. For det første har både Forsvaret og Storebrand deltatt på FiftyFifty siden programmets oppstart i 2017. Dette gjør det mulig å se organisasjonene opp mot hverandre og vurdere langvarige effekter av programmet. Videre har disse to organisasjonene svært ulike oppbygging. Forsvaret, som en del av den offentlige norske statsmakten, skiller seg vesentlig fra Storebrand, en finansiell institusjon i privat sektor med en mer bedriftsorientert kultur. Disse forskjellene gir oss et viktig sammenligningsgrunnlag for å analysere hvordan ulike organisatoriske kontekster og strukturer kan påvirke resultatene av utviklingsprogrammet.

I tillegg til de nevnte faktorene, er det også verdt å merke seg at både Forsvaret og Storebrand opererer i bransjer hvor menn dominerer i topplederstillinger. Finansbransjen, hvor Storebrand er en sentral aktør, er kjent for å være en av værstingene når det kommer til mannlige toppledere. Det viser seg blant annet at kvinner utgjør en fjerdedel av administrerende direktører i denne bransjen, noe som reflekterer lav grad av mangfold (Finans Norge, 2023). På den andre siden står Forsvaret, som er den eneste sektoren hvor mannlige ledere er enda mer dominerende enn i næringslivet (Nielsen, 2023). Dette aspektet, hvor begge aktører opererer i mannsdominerte bransjer, men samtidig i ulike sektorer, understreker muligheter for å forstå hvordan lederutviklingsprogrammer kan tilpasses og gi fordeler i forskjellige organisatoriske og bransjespesifikke kontekster. I de følgende avsnittene vil vi foreta en gjennomgang av strukturen til de respektive organisasjonene, deres nåværende ledelse, og de tiltakene som er implementert for å fremme likestilling.

3.2.1 Forsvaret

Forsvaret har den viktige oppgaven av å sikre Norges sikkerhet, interesser og verdier (Forsvaret, 2023b). Deres hovedansvar er å beskytte landet mot både politisk og militær trussel og sørge for at Norge holdes trygt. Utformingen og implementeringen av norsk sikkerhets- og forsvarspolitikkk faller under Forsvarsdepartementets ansvar, og Forsvaret er en viktig etat under dette departementet (Aspøy & Berg, 2023).

Forsvaret omfatter ulike forsvarsgrener, som inkluderer Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, samt Heimevernet, Spesialstyrkene og Cyberforsvaret. Forsvaret opererer med en tradisjonsrik militær kultur med bruk av uniformer og et tydelig rang- og gradssystem. Militære grader utgjør en essensiell del av dette systemet og indikerer både ansvar og rang for soldatene. Utrykket “å stige i gradene” er velkjent innen Forsvaret og det eksisterer to separate karriereveier for militært personell: én for offiserer og én for spesialister. Disse to karrierestigene er likeverdige, men hver har sitt eget system med militære grader og uniformmerker (Forsvaret, 2023c). Forsvaret har en samlet arbeidsstyrke på 17 939 ansatte, hvorav kvinner utgjør 20,3 prosent (Forsvaret, 2023a, 2023b). Ledelsen i Forsvaret inkluderer tre kvinner og tretten menn, med en mann som øverste leder (Forsvaret, 2023b).

I Forsvarets handlingsplan for mangfold og likestilling i 2023-2026 fremheves viktigheten av å utnytte og anerkjenne kompetansemangfoldets betydning for å styrke Forsvarets operative kapasitet (Forsvaret, 2023d). Forsvaret har som mål å være en attraktiv arbeidsplass for alle borgere, og dette reflekteres i Forsvarets likestillings- og mangfoldspolicy, som tar sikte på å skape en jevnere kjønnsbalanse i organisasjonen. Etter innføringen av allmenn verneplikt i 2015 ble hovedfokuset rettet mot å gjøre førstegangstjenesten attraktiv for kvinner, med mål om å øke andelen kvinnelige vernepliktige som fullfører tjenesten. Dette innebærer at like mange av begge kjønn blir kalt inn til å gjennomføre førstegangstjenesten og ifølge Forsvarets egne retningslinjer blir alle vurdert likt og “(...) Forsvaret velger de som er best egnet” (Forsvaret, u.å.a). Dette arbeidet har over tid ført til en positiv utvikling i antall kvinnelige vernepliktige som fullfører førstegangstjenesten. Likevel er det flere risikofaktorer som bidrar til en langsommere fremgang i arbeidet med å jevne ut kjønnsbalansen på høyere nivå (Forsvaret, 2023a).

Undersøkelser fra Forsvaret har dokumentert at mangel på fleksibilitet i arbeidsordninger og karriereplanlegging er grunnen til at kvinner slutter i Forsvaret (Heen et al., 2023; Forsvaret, 2023a). Menn som enten har forlatt organisasjonen, eller som har et ønske om det, oppgir at

det skyldes utfordringer knyttet til tilrettelegging av omsorgsoppgaver (Forsvaret, 2023d). For å imøtekomme individuelle behov, har Forsvaret innført tiltak som fleksibel arbeidstid, hjemmekontor, boligordninger og pålagt opphold mellom perioder med utenlandstjeneste (Forsvaret, 2023d).

Forsvaret har også implementert flere målrettede tiltak for å fremme kjønnsbalanse og likestilling i organisasjonen. En av de sentrale initiativene innebærer at Forsvarets Høyskole har fått i oppdrag å tilrettelegge for opptak av minimum 30 prosent av begge kjønn på befals- og krigsskoleutdanningen. Videre har Forsvaret fastsatt nye måltall for kvinneandelen i 2023, som gjelder for førstegangstjenesten, nyansettelser og rekruttering til lederstillinger. I tillegg til disse tiltakene, har Forsvaret etablert en årlig deltakelse i lederutviklingsprogrammet FiftyFifty, som er rettet mot kvinnelige militært ansatte (Forsvaret, 2023a). Disse initiativene og måltallene utgjør en del av Forsvarets strategi for å jevne ut kjønnsbalansen og fremme likestilling i organisasjonen, som er grundig beskrevet i Forsvarets handlingsplan for mangfold og likestilling i 2023-2026 (Forsvaret, 2023d).

3.2.2 Storebrand

Storebrand er et av Nordens største og ledende finanskonsern innen de ulike tjenesteområdene sparing, forsikring og pensjon. Selskapet har hovedkontor i Oslo og har flere andre kontorer rundt om i landet. Storebrand sitt mål er å effektivt forvalte kundenes sparemidler for å skape større økonomisk frihet. Selskapet er børsnotert og opptatt av at deres drift skal gi positive innvirkninger på samfunnet. Storebrand er strukturert med mindre datterselskap med navn Storebrand Livsforsikring, Storebrand Bank, Storebrand Asset Management, Storebrand Forsikring og Storebrand Helseforsikring (Storebrand, u.å.).

Organisasjonen opererer som en matrise, noe som resulterer i en kompleks og flerdimensjonal struktur der ansatte kan rapportere til flere ledere samtidig. Strukturen fører til en variasjon av ansatte i ulike deler av konsernet, hvor noen områder kan ha få ansatte, mens andre kan ha mange (Storebrand ASA, 2021). Totalt sett har Storebrand 2161 ansatte, hvorav 46 prosent er kvinner (Storebrand ASA, 2023). Ledelsen i Storebrand består av fem kvinner og fire menn, med en mann som øverste leder (Storebrand ASA, 2023).

Likestillingsinnsatsen er tett integrert i Storebrands toppledelse, og organisasjonen har implementert flere strategiske initiativer for å fremme likestilling, mangfold og inkludering. Et sentralt mål er å øke mangfoldet i organisasjonen og sikre en økt representasjon av kvinner

i lederstillinger på tvers av alle nivåer. Det er en spesifikk målsetning om at kvinnelige ledere skal utgjøre 50 prosent av lederteamet, uavhengig av nivå (Storebrand, 2022b). For å oppnå denne målsettingen driver Storebrand aktivt arbeid for å fremme kjønnsbalanse og mangfold gjennom strategiske rekrutteringstiltak. Dette inkluderer en målsetting om å nominere like mange kvinner som menn til lederstillinger og lederutviklingsprogrammer i den grad det er mulig (Storebrand ASA, 2022).

Storebrand har implementert flere initiativer og programmer for å fremme likestilling og mangfold. Dette inkluderer *Sandbox* internship, *Future Impact* graduateprogram, *Front* lederprogram for mellomledere, *Storebrand Akademiet*, lederutviklingsprogrammet for kvinner *FiftyFifty*, samt mentorprogrammet for kvinner. Disse initiativene og programmene er en integrert del av Storebrands innsats for å øke mangfoldet i organisasjonen og sikre en økt representasjon av kvinner i lederstillinger på tvers av alle nivåer (Storebrand ASA, 2022).

3.3 Forskningsdesign

Hensikten med forskningsdesignet er å koble problemstillingen til empirisk observasjon. Forskningsdesignet blir dermed sett på som en generell plan for hvordan problemstillingen skal besvares. I den forbindelse må forskningsdesignet velges på bakgrunn av formålet med studien (Saunders et al., 2016). Formålet med denne studien er å undersøke hvordan lederutviklingsprogrammet *FiftyFifty* har bidratt til å overkomme de hindringene kvinner møter på vei mot topplederstillinger. Studien retter oppmerksomheten mot to case-organisasjoner, Forsvaret og Storebrand, som begge har deltatt i programmet siden 2017. Denne tilnærmingen gjør det mulig å analysere og sammenligne resultater for å forstå hvordan ulike organisatoriske kontekster og tilnærminger kan ha påvirket karrierevekst for kvinnene som har deltatt i programmet.

Målet med forskningsdesignet er å nøye vurdere de aspektene som er spesielle for studiens formål og å formulere tydelige og presise forskningsspørsmål. Dette sikrer en klar sammenheng mellom de spørsmålene som stilles og problemstillingen som skal utforskes (Saunders et al., 2016). Forskningsdesignet inneholder metoder for datainnsamling og analyse som vil tillate oss å besvare spørsmålene rundt hvordan *FiftyFifty* har hjulpet kvinnelige potensielle ledere til å overkomme barrierene som presentert i teoridelen. Vi vil også inkludere en vurdering av hvordan organisasjonene har tilpasset sin interne kultur, struktur og arbeidsmiljø for å fremme kjønnsbalanse i toppledelsen som en del av vårt analytiske

rammeverk. Gjennom dette designet håper vi å oppnå en dypere forståelse av hvordan slike programmer kan påvirke kvinners karrierevei og hvordan organisasjoner kan tilpasse seg for å fremme likestilling i toppledelsen.

Valg av forskningsdesign avhenger av målet med studien og naturen til problemstillingen som skal utforskes. De vanligste forskningsdesignene inkluderer *eksplorerende*, *deskriptivt* og *forklarende* design (Saunders et al., 2016). I denne studien benytter vi oss av et eksplorerende design som er velegnet når det er behov for å utforske et relativt ukjent område eller når det er begrenset tidligere forskning om det aktuelle emnet. Lederutviklingsprogrammet FiftyFifty er relativt nytt, og det har vært begrenset empirisk forskning som adresserer dets påvirkning på barrierer og kvinner i topplederposisjoner. Derfor har vi valgt et eksplorerende design for å systematisk utforske disse spørsmålene og samle inn ny innsikt.

I forkant av en studie har man ikke en klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan eksistere (Gripsrud et al., 2018). Med et eksplorerende design, omfavner man en utforskende tilnærming som gir rom for fleksibilitet. Dette gir muligheten til å tilpasse forskningsdesignet i tråd med den kontinuerlige innsamlingen av ny informasjon gjennom forskningsprosessen (Saunders et al., 2016). Tilnærmingen gir oss muligheten til å undersøke FiftyFifty-programmets effekt fra flere perspektiver og dykke dypt inn i ulike aspekter av programmet og organisatorisk kontekst.

3.3.1 Forskningstilnærming

Vi skiller vanligvis mellom tre ulike tilnærminger for å utforme studier. Disse tilnærmingene er *deduktiv*, *induktiv* og *abduktiv*. I dette forskningsprosjektet benytter vi en induktiv tilnærming, hvor studien er datadrevet. Det betyr at selve grunnlaget for argumentasjonen og muligheten til å trekke konklusjoner er avhengig av informasjonen som samles inn fra intervjuobjektene (Saunders et al., 2016). Som tidligere nevnt, er det begrenset mengde forskning og teori som utforsker programmets bidrag til å overvinne barrierene kvinner møter på veien mot topplederstillinger. Vår hensikt er derfor å utvikle ny teori basert på empirien vi undersøker. Vi vil vurdere tidligere innhentet teori og se på denne i samspill med dataen vi selv har innhentet. Induktiv tilnærming går fra det spesifikke til det generelle, hvor man har som mål å forstå meningen individer eller organisasjoner tilknytter handlinger, utfall og konsekvenser. Tilnærmingen har som hensikt å dykke ned i konteksten for å forstå og utvikle antakelser, samtidig som den søker å sikre en solid indre validitet i forskningen (Saunders et

al., 2016). Ved å benytte oss av denne metoden har vi skaffet god oversikt over eksisterende forskning og innhentet nye funn med verdifull innsikt.

3.3.2 *Forskningsstrategi*

Masteroppgaven er utformet som en *embedded casestudie*, som gir oss anledning til å oppnå en dyp forståelse av det studerte fenomenet, FiftyFifty-programmet, ved å analysere to case-organisasjoner, Forsvaret og Storebrand. (Yin, 2018). Utformingen gir også muligheten til å sammenligne de to organisasjonene, og deretter trekke konklusjoner basert på disse sammenligningene (Johannessen et al., 2020). Forskningsstrategien gir oss en unik mulighet til å forstå hvordan individer og organisasjoner får nytte av å delta på et utviklingsprogram som FiftyFifty, og hvordan dette påvirker kjønnsbalansen i toppledelsen på ulike måter.

Studien vil inkludere relevante aspekter av konteksten for å kunne vurdere graden av relevans for andre lignende situasjoner (Johannessen et al., 2020). Hovedmålet med studien er å øke forståelsen av de barrierene kvinner kan støte på i sin karriere mot topplederstillinger, og hvordan utviklingsprogrammer kan bidra til å overvinne slike hindringer. Ved å benytte *embedded casestudie* som forskningsstrategi har vi muligheten til å samle forskjellige typer data fra flere organisasjoner, noe som er spesielt verdifullt når eksisterende teori er begrenset (Saunders et al., 2016). Dette gir oss en unik innsikt og kunnskap som kan bidra til en dypere forståelse av temaet.

3.4 **Datainnsamling**

Primærdataen som benyttes i denne studien er hentet fra personer som er ansatt i henholdsvis Forsvaret og Storebrand, og som har deltatt i FiftyFifty-programmet. I det følgende vil vi gi en detaljert gjennomgang av metoden for datainnsamling og en nærmere beskrivelse av intervjuprosessen. Deretter vil informasjon om innhenting av sekundærdata bli beskrevet og presentert.

3.4.1 *Semistrukturert dybdeintervju*

I samsvar med vårt forskningsdesign har vi valgt å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer. Ved å anvende kvalitativ metode har vi muligheten til å utforske fenomenet i dybden, noe som gir oss mulighet til å utvikle ny innsikt parallelt med innsamlingen av empirisk data. For å adressere vår problemstilling, er det nødvendig å gjennomføre en grundig undersøkelse av menneskers ulike meninger og handlinger. I denne studien har vi derfor valgt å benytte oss av

semistrukturerte dybdeintervju som tillater oss å forankre teori i spørsmålene, samtidig som det gir oss fleksibilitet i samtalene (Gripsrud et al., 2018). Forberedelse spiller en vesentlig rolle i kvalitativ forskning, da denne tilnærmingen ofte krever tid og ressurser. Før intervjuene ble gjennomført, utarbeidet vi en intervjuguide som ble benyttet for å strukturere informasjonsinnhenting, samtidig som den gav rom for oppfølgingsspørsmål.

3.4.2 Utvalgsstrategi og rekruttering

Vi har benyttet oss av et ikke-sannsynlighetsutvalg for å innhente informanter på en hensiktsmessig måte. Denne tilnærmingen sikrer at utvalget består av informanter som er i stand til å gi detaljerte og meningsfulle svar på våre forskningsspørsmål. For å rekruttere deltakere til utvalget, har vi valgt å basere utvelgelsen på selvseleksjon. Prosessen involverte presentasjon av studien for de potensielle case-organisasjonene, etterfulgt av invitasjon til deltakelse. Dette resulterte i et utvalg av informanter som frivillig valgte å delta. En fordel ved denne tilnærmingen er at den har en tendens til å tiltrekke seg aktører som besitter betydelig kunnskap samt stor formidlingsevne. Likevel er det viktig å merke seg at dette utvalget kan være skjevt i retning av deltakere som er spesielt motiverte og engasjerte.

Denne metoden er imidlertid gunstig for vår studie, ettersom vi undersøker tidligere deltakere i FiftyFifty-programmet fra større organisasjoner. Det er derfor essensielt å raskt identifisere og inkludere aktører med relevant erfaring og innsikt (Grønmo, 2016). Dette tillot oss å samle tilstrekkelig antall deltakere til intervjuprosessen, samtidig som vi sikret at informantene var villige til og interessert i å delta i studien (Saunders et al., 2016).

Utvalget består av ni individer ansatt i henholdsvis Forsvaret og Storebrand. En fellesnevner blant alle deltakerne er deres deltakelse i FiftyFifty-programmet i tidsrommet mellom 2017 og 2022. For å ivareta informantenes anonymitet, har vi valgt å ikke gi ytterligere spesifikasjoner om deres roller i de nevnte organisasjonene. Gjennom å intervju representanter fra disse to selskapene fikk vi en bred innsikt fra to svært ulike perspektiv.

Organisasjon	Informant
Forsvaret	F1
Forsvaret	F2
Forsvaret	F3
Forsvaret	F4
Storebrand	S1
Storebrand	S2
Storebrand	S3
Storebrand	S4
Storebrand	S5

Tabell 1: Oversikt over informanter

3.4.3 Intervjuprosess

I forkant av intervjuprosessen ble en intervjuguide utarbeidet. Intervjuguiden ble nøye strukturert for å dekke de sentrale spørsmålene og temaene som var relevante for studien. For å reflektere strukturen til FiftyFifty-programmet, ble spørsmålene organisert på tre nivåer: *individnivå*, *organisasjonsnivå* og *samfunnsnivå*. Dette valget var basert på den grunnleggende strukturen til programmet, som opererer på disse tre nivåene. På hvert av de ulike nivåene inkluderte vi spørsmål som omhandlet de ulike barrierene som er diskutert i teoridelen, med det formål å undersøke hvilke hindringer kvinnene har støtt på. I tillegg inkluderte vi spørsmål som utforsker den opplevde effekten av utviklingsprogrammet, med mål om å oppnå en dypere forståelse av hvorvidt programmet har vært til hjelp i å overkomme de nevnte barrierene. Ved å benytte denne tilnærmingen kunne vi dykke dypt inn i informantenes perspektiver og erfaringer på hvert av disse nivåene, som bidro til en mer helhetlig forståelse av de komplekse sammenhengene som omgir FiftyFifty.

Intervjuguiden fungerte som et fundament, men vi var også åpne for fleksibilitet og benyttet muligheten til å utforske emner som spontant oppsto under samtalene. I løpet av intervjuene fant vi det hensiktsmessig å be informantene komme med konkrete eksempler. Dette valget støttes av Flanagan sin (1954) tilnærming, som indikerer at informanter ofte finner det lettere å forklare seg gjennom konkrete hendelser enn å formulere abstrakte teoretiske betraktninger. Tilnærmingen, kjent som *critical incident technique* altså *kritisk hendelsesteknikk*, kan være svært verdifull da den gir muligheten til å innhente innsiktsfulle detaljer og perspektiver som ellers kunne gått tapt.

For at informantene skulle være villige til å delta på intervju, estimerte vi at hvert intervju ville ta omtrent én time å gjennomføre. Dermed kunne vi sikre at dette ikke ville ta for mye av deres tid, og at vi kunne være presise, men samtidig innhente så mye informasjon som mulig. Gjennomføringen av intervjuene ble gjort digitalt i perioden 9. oktober til 6. november 2023. I forkant av intervjuene ble informantene bedt om å signere en samtykkeerklæring som formaliserte deres deltakelse i studien. Ved begynnelsen av hvert intervju la vi stor vekt på en grundig presentasjon av oss selv og formålet med studien. Vi klargjorde også hvordan informantens data ville bli brukt, og vi ga nødvendig informasjon om konfidensialitet og anonymitet. For å sikre en vellykket intervjuprosess benyttet vi ulike teknikker, inkludert omformulering av spørsmål og bruk av pauser for å oppmuntre informantene til å gi grundige svar.

Informantene viste seg å være svært samarbeidsvillige og åpne med å dele sin kunnskap og innsikt med oss. Denne positive holdningen fra informantene var avgjørende for at vi kunne samle inn en betydelig mengde verdifull informasjon til vår studie. Avslutningsvis i alle intervjuene ba vi informantene om å dele eventuell ekstra informasjon eller perspektiver som de vurderte som relevante for vår forskning.

3.4.4 Sekundær datainnsamling

Innhenting av sekundærdata ble påbegynt i en tidlig fase for å legge et solid grunnlag for oppgaven. Sekundærdataen er data som blir hentet inn av andre, i en annen sammenheng, men som kan videre analyseres slik at den kan gi ny innsikt (Saunders et al., 2016). Vi har anvendt forskningsartikler for å få en dyp forståelse av tidligere teori og fenomener, og deretter supplert med nyhetsartikler for å få en aktuell og helhetlig forståelse av dagens situasjon. Det var også nødvendig å innhente spesifikk og relevant informasjon direkte fra FiftyFifty, Forsvaret og Storebrand for å kunne gi en fullverdig besvarelse av vår problemstilling.

3.5 Dataanalyse

Dataanalysen er en systematisk bearbeiding av dataen som blir gjort for at den skal kunne presenteres (Saunders et al., 2016). Dette er nødvendig å gjennomføre for å kunne trekke meningsfulle konklusjoner. I følgende avsnitt vil vi beskrive hvilke verktøy som har blitt benyttet for å transkribere, kode og kategorisere dataene.

3.5.1 Transkribering av data

I etterkant av at intervjuene ble lydopptaket grundig transkribert. Transkribering er en prosess som innebærer at det muntlige innholdet i intervjuene blir omgjort til skriftlig tekst. Dette trinnet er avgjørende for å kunne analysere den kvalitative dataen, unngå feiltolkninger og sikre seg korrekte sitater (Saunders et al., 2016). Transkriberingen ble gjennomført umiddelbart etter intervjuene for å sikre at inntrykkene fra samtalene satt friskt i minnet. Dette gjorde det mulig å legge inn kommentarer om observasjoner som ble gjort underveis i intervjuet, inkludert vurderinger av ikke-verbale elementer som lengre pauser eller nøling. Det er verdt å merke seg at slike aspekter, som fremhevet av Saunders et al. (2016), kan være av stor betydning for tolkningen av det som ble sagt i intervjuene. Transkriberingen gjorde oss fortrolige med materiale og funnene i transkriberingen danner grunnlaget for drøftingen i oppgaven.

3.5.2 Koding og kategorisering

Transkriberingen resulterte i betydelige datamengder presentert i tekstform. Kvalitativt datamateriale kan være omfattende, og betydningen av ord kan variere avhengig av konteksten. Dette kan potensielt gjøre analysen kompleks og uoversiktlig (Grønmo, 2016). For å sortere og ivareta sammenhengen i informasjonen, var det derfor nødvendig å organisere dataene før tolkning og analyse kunne gjennomføres (Johannessen et al., 2011).

Systematiseringen av funnene ble gjennomført ved bruk av koding og kategorisering. En kode kan beskrives som et nøkkelord eller en kort setning som representerer eller karakteriserer innholdet i dataene (Grønmo, 2016; Saunders et al., 2016). Kategoriseringen involverer å gruppere fenomener med felles egenskaper inn i samlinger. For å oppnå en oversikt over datamaterialet ble det først delt inn i større kategorier, noe som også muliggjorde identifiseringen av gjentakende hovedtemaer. Deretter ble datamaterialet ytterligere inndelt i mer spesifikke kategorier. De ulike delene ble organisert i separate dokumenter for å enkelt kunne sammenlikne dataen innen hver kategori. Ved å gjennomføre kodingsprosessen lyktes

vi med å generere en strukturert oversikt over de funnene vi hadde samlet inn, noe som tillot oss å forenkle og oppsummere innholdet (Grønmo, 2016).

3.6 Datamaterialets kvalitet

I dette delkapittelet vil vi med en kritisk tilnærming vurdere kvaliteten på datamaterialet, hvor vi gjennomgår studiens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Vår analyse tar hensyn til kriteriene som er mest relevante for vår forskning, samt en vurdering av de tiltakene som er gjort for å styrke grunnlaget for våre data. Videre vil vi adressere utfordringene vi har støtt på, som potensielt kan ha påvirket kvaliteten av datamaterialet. Til slutt vil vi diskutere hvordan forskningsetikk er blitt ivaretatt i denne studien.

3.6.1 Validitet

Validitet er avgjørende for å bedømme kvaliteten og gyldigheten av forskningen. Det refererer til i hvilken grad studiens funn og konklusjoner faktisk måler det de er ment å måle (Tjora, 2021). I denne studien er det viktig å vurdere både intern og ekstern validitet for å sikre at resultatene er gyldige og relevante. Intern validitet omhandler i hvilken grad funnene kan tilskrives fenomenet som studeres, og om funnene er påvirket av eventuelle feil i forskningsdesignet. Ekstern validitet måler i hvilken grad resultatene av en studie kan generaliseres til andre populasjoner, kontekster eller tidspunkter. Høy ekstern validitet innebærer at resultatene er gyldige for en bredere sammenheng, mens lav ekstern validitet begrenser gyldigheten til en spesifikk situasjon eller gruppe (Saunders et al., 2019).

For å sikre validiteten i denne studien har vi implementert flere strategier og tilnærminger som er nøye utformet for å adressere potensielle utfordringer knyttet til forskningsdesign og datainnsamling. Vår tilnærming til valg av case-organisasjoner, Forsvaret og Storebrand, er en viktig del av denne strategien. Vi valgte disse organisasjonene da de har deltatt på FiftyFifty siden programmets oppstart i 2017. Valget ble gjort med tanke på å øke validiteten i studien ved å inkludere organisasjoner med ulike kontekster og tilnærminger. Dermed får vi også muligheten til å sammenligne virkningen av programmet under ulike forhold, noe som styrker validiteten ved å gi et bredere perspektiv på fenomenet.

En annen viktig strategi for å styrke validiteten er bruken av semistrukturerte dybdeintervjuer som vår primære metode for datainnsamling. Dette valget tillater oss å innhente rike og detaljerte data direkte fra deltakerne. Intervjuguiden er utformet med nøye utvalgte spørsmål,

men gir også rom for åpne samtaler der deltakerne kan dele sine erfaringer og perspektiver, som tillater en grundig utforskning av deltakernes opplevelser (Saunders et al., 2019). Vi har også tatt hensyn til validiteten gjennom en vurdering av organisasjonenes langsiktige engasjement i FiftyFifty-programmet. Ved å inkludere organisasjoner som har deltatt i programmet over flere år, har vi styrket validiteten ved å ta hensyn til langsiktige effekter. Dette gir oss muligheten til å se hvordan programmet har påvirket Storebrand og Forsvaret over tid og gir et mer realistisk bilde.

Mens vi har tatt en rekke tiltak for å styrke validiteten i denne studien, er det viktig å nøye vurdere potensielle faktorer som kan svekke gyldigheten av våre funn. En av de mest betydningsfulle faktorene er selvrapporing og subjektivitet. Studien er avhengig av data som er samlet inn gjennom intervjuer der deltakerne selv har rapportert sine opplevelser. Det er verdt å merke seg at noen av deltakerne gjennomførte FiftyFifty under covid-19-pandemien, noe som kan ha påvirket deres opplevelse av programmet. Mange av programaktivitetene måtte tilpasses og gjennomføres virtuelt i stedet for fysisk, som videre kan ha påvirket deres oppfatning og effekt av programmet.

En annen viktig faktor å ta i betraktning er tidsperspektivet. Studien tar hensyn til deltakernes erfaringer etter fullført deltakelse på FiftyFifty. Deltakerne har kun deltatt på programmet én gang, og ved ulike tidspunkt. Dette betyr at det kan ha vært andre faktorer og hendelser som har påvirket hvordan resultatene har utviklet seg over tid, og som kan ligge utenfor studiens kontroll. For eksempel kan endringer i deltakerens personlige livssituasjon, organisasjonenes interne utvikling, eller samfunnsmessige og økonomiske trender ha hatt innvirkning på karrieremulighetene for kvinnelige ledere. Eksterne innflytelser kan potensielt påvirke vår evne til å tilskrive eventuelle endringer og virkninger kun til FiftyFifty-programmet.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet er en avgjørende faktor i enhver forskningsstudie, da den refererer til graden av konsistens og pålitelighet i målingene og funnene som er gjort (Tjora, 2021). Dette aspektet er spesielt viktig når vi vurderer stabilitet i resultatene, samt vår evne til å replisere funnene i lignende situasjoner (Saunders et al., 2019). I vår studie har vi implementert flere metoder og strategier for å nøye vurdere reliabiliteten og forsikre oss om at våre resultater er pålitelige og kan gjenskapes under tilsvarende betingelser.

En av de viktigste tiltakene vi har tatt for å styrke reliabiliteten er grundig transkribering av alle intervjuene. Dette innebærer en omfattende konvertering av det verbale innholdet fra intervjuene til skriftlig form, for å sikre at alle detaljer blir dokumentert nøyaktig. Transkribering bidrar til å minimere feiltolkninger og sikrer at vi har korrekte sitater og data (Saunders et al., 2019). Videre har vi utført en systematisk koding og kategorisering av datamaterialet. Dette involverte tildeling av koder til bestemte temaer og mønstre som fremkom i datamaterialet, noe som gjør analysen mer strukturert og konsistent. Videre for å sikre sammenlignbarhet mellom intervjuene, har vi også inkludert en rekke standardiserte spørsmål i de semistrukturerte intervjuene og benyttet en ensartet intervjuguide. Dette sikrer at hver deltaker blir stilt de samme grunnleggende spørsmålene, og at intervjuene blir gjennomført på en systematisk måte som reduserer potensialet for variasjoner i intervjuene (Tjora, 2021).

Det er flere potensielle faktorer som kan utfordre både den interne og eksterne påliteligheten av studien, som er avgjørende for prosjektets troverdighet. Disse faktorene kan inkludere risikoelementer som *deltakerfeil*, *deltakerbias*, *forskerfeil* og *forskerbias* (Saunders et al., 2019). Deltakerfeil kan oppstå som følge av en rekke faktorer som påvirker deltakernes svar. For eksempel kan tidspunktet for intervjuene spille en rolle, da deltakerne kan være mer eller mindre oppmerksomme, våkne eller til og med stresset avhengig av når samtalene finner sted (Saunders et al., 2019). For å redusere mulige deltakerfeil har vi implementert tiltak som inkluderer grundig planlegging av intervjutidspunkter og oppfordring til deltakerne om å være så nøyaktige og detaljerte som mulig i sine svar.

Vi har også tatt hensyn til deltakerbias, som kan oppstå når deltakerne føler seg presset til å gi svar som de tror forskeren ønsker å høre. Dette kan være spesielt relevant i åpne intervjuer, der deltakerne kan føle et visst press for å gi “riktige” svar. Fenomenet kan oppstå når respondentene blir påvirket av informasjon de har fått i forkant om temaet, enten fra forskerne selv eller fra samfunnet rundt dem (Saunders et al., 2019). I vår studie, der fokuset er på kvinner i topplederposisjoner, er det viktig å være oppmerksom på at dette er et emne som ofte er gjenstand for offentlig debatt og oppmerksomhet. Den offentlige debatten kan føre til at deltakerne har en tendens til å gi svar som de oppfatter som “politisk korrekte” eller som samsvarer med samfunnets forventninger. For å minimere deltakerbias har vi vært nøye med å begrense den informasjonen vi gir til deltakerne på forhånd, for å sikre at vi får deres umiddelbare tanker og refleksjoner under intervjuene. Vi har også vært forsiktige med å ikke påvirke deltakernes svar gjennom formuleringen av spørsmålene våre, og vi har opprettholdt

en nøytral og ikke-dømmende tone under intervjuene. Et annet vesentlig aspekt knyttet til deltakerbias kan være deltakernes bekymring for å gi åpne og ærlige svar, spesielt når det kan knytte seg til deres egen arbeidsgiver eller organisasjon. Vi har derfor vært svært tydelige med deltakerne om konfidensialiteten i studien og hvordan vi sikrer deres anonymitet gjennom hele prosessen. Dette ble kommunisert til hver respondent gjennom et eget informasjonsskriv før intervjuene, samt i innledningsvis i hvert intervju.

Den andre utfordringen vi har vært oppmerksomme på, angår forskerfeil, som dreier seg om faktorer som kan påvirke hvordan forskeren tolker dataene. Som med deltakerfeil, kan også forskerens tolkning påvirkes. Deltakerfeil være alt fra tidspress og utmattelse, til mangelfulle forberedelser. Slike faktorer kan resultere i redusert fokus og misforståelser når det kommer til å tolke respondentenes svar (Saunders et al., 2019). For å håndtere denne problemstillingen, la vi stor vekt på å utarbeide en grundig intervjuguide. Dette involverte en omfattende forberedelsesprosess for å sikre at intervjuene ville ha en klar struktur og flyt. En velformulert intervjuguide bidrar ikke bare til å sikre at vi dekker alle de relevante temaene og forskningsspørsmålene som ble identifisert, men den gir også fleksibilitet under intervjuene. Kvalitative intervjuer utvikler seg ofte til samtaler der deltakeren påvirker retningen med sine svar. En velutarbeidet intervjuguide bidrar dermed til å lede samtalen i den ønskede retningen uten å skape en opplevelse av overdreven styring fra vår side. Dette bidrar til å minimere risikoen for feiltolkninger og sikrer en mer pålitelig tolkning av dataene.

Avslutningsvis har vi forskerskjevhet, som er knyttet til faktorer som kan påvirke måten forskeren registrerer og håndterer svarene på. Dette innebærer muligheten for at forskerens personlige tanker og oppfatninger kan påvirke måten svarene blir registrert og tolket på, og dermed potensielt begrense objektiviteten i studien (Saunders et al., 2019). Gitt vår problemstilling som dreier seg om hvordan lederutviklingsprogrammet FiftyFifty bidrar med å overvinne barrierene kvinner møter på veien mot lederstillinger, var det naturlig at vi hadde enkelte forventninger om mulige utfall. Antakelsene vi hadde om utfall var basert på teorier vi hadde undersøkt om emner som kjønnsstereotyper, kjønnsforskjeller og ulike barrierer, og hvordan disse faktorene kan påvirke kvinners karriere negativt.

For å sikre at våre forhåndsantakelser ikke påvirket formuleringen av intervju spørsmålene eller vår tolkning av intervjuobjektens svar, iverksatte vi flere tiltak. Vi valgte blant annet å dele intervjuguiden i to, slik at vi alltid hadde en som ledet selve intervjuet, mens den andre fungerte som observatør. Observatøren var også ansvarlig for å sikre at spørsmålene ble

formulert uten tidligere forutinntatte ideer eller forventninger. Observatørrollen bidro til å opprettholde høy grad av objektivitet under intervjuene, samtidig som vi kunne sammenligne våre tolkninger og oppfatninger i etterkant. I tillegg ble alle intervjuene tatt opp på lydopptak og senere transkribert, noe som bidro til å minimere risikoen for å overtolke respondentenes svar eller misforståelser.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet refererer til evnen til å trekke gyldige og relevante konklusjoner fra en studie og anvende disse konklusjonene på en bredere populasjon eller kontekst enn den som ble studert. Med andre ord, det handler om i hvilken grad funnene fra en spesifikk studie kan være representative for, eller gjelde for, andre lignende situasjoner, grupper eller populasjoner. Vurdering av generaliserbarhet innebærer å ta hensyn til faktorer som studiepopulasjonens representativitet, studiens metodikk, konteksten der studien ble utført, og om resultatene kan være overførbare til andre lignende situasjoner (Saunders et al., 2019).

Det er essensielt å være oppmerksom på utvalgsbegrensningene i vår studie. Selv om vi har valgt to case-organisasjoner, Forsvaret og Storebrand, må vi anerkjenne at vårt utvalg har sine begrensninger som kan påvirke hvilken grad våre funn kan generaliseres til andre organisasjoner eller kontekster. Det er derfor viktig å merke seg at de organisasjonene vi har valgt, kan ha unike egenskaper og karakteristikk som ikke nødvendigvis er representative for alle virksomheter. Videre kan variasjoner i kontekst spille en betydningsfull rolle, da forskjeller i organisatorisk kultur, bransje og geografisk beliggenhet kan ha innvirkning på våre resultater. Det er en mulighet for at våre funn kan variere mellom ulike organisasjoner og sektorer, og dette kan begrense muligheten for å generalisere våre funn til en bredere kontekst.

Selv om generaliserbarheten eller overførbarheten til studien kan være begrenset, er det likevel verdifullt å vurdere hvordan funnene kan ha relevans for andre sammenhenger. Som nevnt er studien basert på to case-organisasjoner og fokuserer spesifikt på FiftyFifty-programmet og kvinnelige ledere i Norge. Av den grunn kan resultatene primært generaliseres eller overføres til lignende organisasjoner i den norske konteksten som har gjennomført lignende likestillingsinitiativer. Studiens funn og innsikt kan også være relevante for organisasjoner i andre land som har lignende utfordringer med kjønnsbalanse i ledelsen og har implementert programmer eller tiltak for å adressere dette problemet. Likevel er det viktig å erkjenne at hver organisasjon har sin egen unike kontekst, kultur og historie, som kan påvirke resultatene og virkningen av lignende programmer.

Overførbarhet i forskning retter seg særlig mot forskningsdesign. Saunders et al. (2019) definerer overførbarhet som nødvendigheten av å inkludere en omfattende beskrivelse av forskningsspørsmål, design, kontekst, resultater og tolkninger i forskningsrapporten. Dette skal gjøre det mulig for andre forskere å konstruere et lignende forskningsprosjekt, men i en annen, dog faglig relevant forskningskontekst. Vår strenge dokumentasjon og grundige begrunnelser for de metodiske valgene vi har tatt gjennom hele forskningsprosessen er et forsøk på å sikre at vår studie kan fungere som en nyttig referanse for andre forskere som har til hensikt å utforske tilsvarende problemstillinger i varierte forskningssituasjoner. Dette fremmer ikke bare åpenhet og troverdighet i vår studie, men bidrar også til dens potensielle generaliserbarhet og anvendelighet i flere forskningsområder.

3.6.4 Etiske betraktninger

I dette delkapittelet vil vi utforske de etiske betraktningene som har vært essensielle gjennom hele forskningsprosessen. Etiske hensyn er avgjørende for å sikre integriteten og påliteligheten til de som blir berørt eller medvirker til forskningsarbeidet, samt for å ivareta deltakernes rettigheter og privatliv (Saunders et al., 2019).

Forskningsetikk har vært et sentralt element som har blitt nøye adressert gjennom alle stadier av studien. Et viktig skritt som ble gjort innledningsvis for å sikre riktig behandling av personopplysninger i denne studien, var å søke om godkjenning fra Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT). Dette var nødvendig på grunn av studiens kvalitative natur, der primærdata ble samlet inn gjennom intervjuer som involverte behandling av personopplysninger. Før datainnsamlingen ble det derfor sendt inn et meldeskjema til SIKT for å få godkjenning for behandling av personopplysninger. Dette ble gjort for å sikre at studien ble utført i samsvar med retningslinjene og regelverket for personvern og datasikkerhet.

Videre ble informantene tydelig informert om at deres deltakelse var frivillig, og de hadde full rett til å trekke seg fra studien uten negative konsekvenser. Videre la vi stor vekt på å forsikre informantene om at deres personvern og anonymitet ville bli beskyttet i alle faser av forskningen, som også ble bekreftet i samtykkeskjemaet som hver informant signerte før intervjuet. Dette skjemaet inneholdt alle forskernes kontaktinformasjon, slik at informantene kunne nå oss hvis de hadde spørsmål eller bekymringer. I håndteringen av dataene implementerte vi en systematisk koding av informasjonen for å skille mellom informantene, samtidig som vi opprettholdt deres anonymitet. Vi respekterte også informasjonssensitiviteten

og konfidensialiteten til dataene ved å slette lydopptakene så snart de ikke lenger var nødvendige. Disse tiltakene var essensielle for å sikre høy etisk standard i studien og beskytte rettighetene og velferden til deltakerne.

Grunnet den begrensede deltakelsen fra hver organisasjon i FiftyFifty-programmet, har ivaretagelse av full anonymitet vært en av våre fremste prioriteringer i denne studien. For å ivareta forskningsetikken har vi derfor valgt å begrense den informasjonen som er delt om informantene til det mest nødvendige for studiens formål. Dette innebærer også en grundig anonymisering av sitater og data. Ettersom det er tilstrekkelig mange informanter fra hver organisasjon, er det vanskelig å koble sitater til en spesifikk informant, og vi har også utelatt visse sitater eller deler av sitater som potensielt kan bidra til å identifisere informantene. Dette strenge fokuset på å beskytte informantenes anonymitet er en sentral del av vår tilnærming til forskningsetikk i studien. Gjennom bevissthet om de etiske utfordringene og effektive tiltak for å adressere dem, mener vi at forskningsetikken er forsvarlig ivaretatt i vår masteroppgave.

4.0 Resultat

I dette kapittelet vil vi fremlegge de empiriske funnene som er blitt innhentet gjennom de semistrukturerte intervjuene. De presenterte funnene er resultatet av analysen og kodingen av de innsamlede dataene. For å gi en klar oversikt har vi valgt å strukturere funnene etter teoridelens struktur, herunder lederutviklingsprogram, samt de observerbare og uobserverbare barrierene. Derfor vil aktuelle resultater bli fremstilt i forbindelse med hvert enkelt tema. Vi vil også støtte funnene vi har gjort ved å inkludere sitater direkte fra intervjuene for å gi kontekst og eksempler.

4.1 Oversikt over resultater

	Forsvaret	Storebrand
Lederutviklingsprogram	<ul style="list-style-type: none"> o Nettverksbygging o Økt motivasjon o Ingen endring i mangfold 	<ul style="list-style-type: none"> o Nettverksbygging o Innvirkning på ledernivå o Flere kvinner i toppledelsen som følge av FiftyFifty
Observerbare barrierer		
Karrierekvinner som blir mødre	<ul style="list-style-type: none"> o Planlagte barn o Kvinner tar ansvar i hjemmet o Arbeidsplassens lokalisering er et problem 	<ul style="list-style-type: none"> o Mye jobbing før barn o Støtteapparat er nødvendig o Barn endrer prioriteringer o Fleksibel arbeidsplass
Permisjon	<ul style="list-style-type: none"> o Problemer med å ivareta ansatte i permisjon o Trenger mer rollemodeller 	<ul style="list-style-type: none"> o Positive opplevelser i permisjon o Organisasjonen sender positive signaler
Mobbing og trakassering	<ul style="list-style-type: none"> o Uunngåelig i kulturen o Dårlig håndtering av saker o Subjektive oppfatninger 	<ul style="list-style-type: none"> o Hersketeknikker o Ingen opplevelser av trakassering

Uobserverbare barrierer		
Homososial reproduksjon	<ul style="list-style-type: none"> o Kan forekomme i enkelte rekrutteringsprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> o Ingen funn
Kjønnsstereotypi	<ul style="list-style-type: none"> o Endret stemmeleie o Unngår å mase 	<ul style="list-style-type: none"> o Liten grad o Mer tydelig hos eldre generasjoner
Doble standarder	<ul style="list-style-type: none"> o Mange positive opplevelser o Ulike fysiske krav i førstegangstjenesten 	<ul style="list-style-type: none"> o Opplevs sjeldnere i dag o Tidligere erfaringer med undervurdering o Meninger har hatt mindre verdi
Kvinner søker ikke	<ul style="list-style-type: none"> o Kunne søkt stillinger selv om de ikke var kvalifisert o Blir oftest tildelt stillinger 	<ul style="list-style-type: none"> o Kunne søkt stillinger selv om de ikke var kvalifisert o Mener at <i>noen</i> krav må være oppfylt
Fordeling av arbeidsoppgaver	<ul style="list-style-type: none"> o Relativt jevn fordeling o Store forskjeller mellom respondentenes villighet o Høy grad av bevissthet 	<ul style="list-style-type: none"> o Flere gjorde slike oppgaver mer før o Enkelte gjør det fortsatt o Blir gjort for fellesskapet og det sosiale o Stor grad av bevissthet

Tabell 2: Oversikt over resultater

4.2 Lederutviklingsprogram

For å bedre strukturere våre funn, har vi valgt å systematisk inndele informasjonen om lederutviklingsprogrammet i perspektiver som omhandler motivasjon for deltakelse, bidrag, individnivå, organisasjonsnivå og forbedringsmuligheter. Dette gir en klar og oversiktlig tilnærming til de viktige aspektene som ble identifisert i våre intervjuer.

Motivasjon for deltakelse

En essensiell observasjon som kom til syne gjennom intervjuene med deltakerne fra både Forsvaret og Storebrand var den generelle mangelen på forhåndskunnskap om FiftyFifty-programmet før de ble spurt om å delta. Ingen av deltakerne fra Forsvaret hadde tidligere hørt om programmet, og de ble alle invitert til å delta på programmet gjennom interne nettverk som for eksempel anbefalinger fra kolleger eller ledere. Blant deltakerne fra Storebrand var det også få som hadde hørt om programmet før de ble invitert til å delta. Både respondent S5 og S3 fra Storebrand understreker blant annet at de ble spurt om å delta og at da må man jo selvfølgelig takke ja.

(S5): “Jeg synes det hørtet veldig spennende ut. Så fikk jeg jo tilbudet også, så det er jo litt sånn når man får det, så bør man jo delta på en måte. Det var ikke jeg som spurte om å være med på det, men de spurte om jeg ville være med på det, så da sier jeg jo ja. Men jeg synes det hørtet spennende ut, med det at det var liksom noe individuelt og noe på bedrift, og noe mer på samfunn da. Det var liksom et litt annerledes lederprogram enn andre programmer jeg har vært med på.”

(S3): “(...) dette var jo ikke et program jeg søkte på, slik som jeg husker. Man ble liksom bare spurt om man ville være med, og da sa jeg selvfølgelig ja, jeg er med på alt som er spennende i utviklingsøyemed da. Det er kanskje det jeg har tenkt mest på at liksom ... Ja, dette kan utvikle meg på et vis. Og så er det også dette med at nettverk, at du fikk et nettverk i Storebrand, møte folk som du ikke hadde møtt tidligere.”

Som respondent S3 påpeker, var nettverksbygging en av de mest fremtredende motivasjonene for deltakelse i programmet, noe som ble delt av samtlige respondenter fra begge organisasjonene. Respondent F4 følte seg privilegert over å bli valgt ut som en av få deltakere fra Forsvaret og så på deltakelsen som en mulighet til å utvikle seg selv. Flere følte seg også inspirert av muligheten til å møte kvinner fra ulike bedrifter og samtidig bygge et mer

omfattende nettverk både internt i sin egen organisasjon og eksternt. Respondent F1 sier blant annet:

(F1): *“For mitt vedkommende så handler det egentlig om å skaffe seg litt mer nettverk og det å få et innblikk i hvordan andre bedrifter gjør det.”*

Enkelte ser på nettverk som positivt, men ikke nødvendigvis veien til suksess. Andre mener det motsatte og mener nettverket er essensielt for å avansere i deres karriere og dermed nå topplederposisjoner.

Flere deltakere bemerket også at de håpet at programmet ville fungere som en plattform for personlig vekst, utvikling av nye lederegenskaper og selvutvikling. Deltakerne innen både Forsvaret og Storebrand hadde et felles ønske om at FiftyFifty kunne gi dem muligheten til å vokse som individer. Flere så på programmet som en potensiell arena for å utforske nye sider av seg selv og utvikle ferdigheter som kunne være hjelpsomme for deres vei mot topplederposisjoner.

Programmets bidrag på individnivå

Deltakerne ble spurt hva de synes det viktigste programmet bidrar med. En av de mest fremtredende aspektene som blir fremhevet er nettverksbygging, som samsvarer med flere av deltakernes motivasjon for å delta. Her understreket flere betydningen av å skaffe verdifulle kontakter. Nettverket beskrives som en mulighet til å skape tillit og personlig tilknytning. Gjennom deltakelse i programmet har deltakerne fått muligheten til å samhandle med en mangfoldig gruppe mennesker, både jevnaldrende og mer erfarne profesjonelle.

(F1): *“Jeg tror nettopp dette med nettverk, det at vi litt yngre kan få innblikk i hvordan det er å være toppleder, hva de har gjort gjennom sin karriere, hvordan de faktisk har klart å sjonglere dette med familie og prioriterer egen karriere. Og bare det å høre andres historier, å få noen forbilder tror jeg er kjempeviktig, at vi ser at det er mulig. I tillegg til det fokuset å ikke legge begrensninger på deg selv, ta sjansen, ta risiko (...). Det verste du kan få er et nei liksom. Det er ikke verre enn det når du søker på stillinger, så er det “ja, du ble utkonkurrert av noen andre” og så får man den erfaringen da og så blir det kanskje bedre til neste gang.”*

Gjennom nettverksbygging har respondent F4 blitt ytterligere motivert og gjennom sin deltakelse i programmet har hun blitt inspirert av å observere hvordan andre har lyktes. Også

respondent F3 mener at muligheten for å være personlig og kunne dele sine erfaringer og opplevelser var lærerikt. Hun skulle ønske at det ble innført tiltak i de ulike bedriftene som gjorde at man lærte mer om de momentene man snakket om på FiftyFifty.

Videre understreker respondent F3 at det er spesielt viktig å inkludere toppledere for å få en reel innflytelse etter programmet. Uten deltakelse fra toppledere, risikerer programmet å begrense seg til å være en plattform for kun nettverksbygging.

(F3): “Det å ha toppledere med i FiftyFifty, fordi uten toppledere, så har du ikke sjanse til å ha reell innflytelse på endringer. Det er det viktigste FiftyFifty gjør. Ikke bare fordi at de skal motivere de yngre, men uten toppledere med som kan gå inn etter vi er ferdig og ta med seg det vi lærte og diskuterte inn i organisasjonen, og gjøre faktiske endringer, så er det bare å glemme det. Ja altså da vil det funke som nettverksbygging og det er det.”

I tillegg til nettverksbyggingen føler samtlige respondenter at FiftyFifty hadde en avgjørende rolle i å sette temaet på agendaen og øke bevisstheten rundt ulike hindringer og barrierer kvinner står ovenfor i arbeidslivet. Dette blir oppnådd gjennom et variert program som inkluderer forelesninger, diskusjoner og workshops.

På individnivå indikerer resultatene også at FiftyFifty ikke synes å ha hatt en vesentlig påvirkning på karriereutviklingen til deltakerne fra verken Storebrand eller Forsvaret. Flere deltakere uttrykker at de opplevde økt tro på egne evner som ledere og en økt motivasjon for å forfølge lederstillinger. Imidlertid føler de ikke at de kan tilskrive programmet all ære for dette. I stedet fremhever deltakerne at programmet primært har bidratt til å øke deres bevissthet og forståelse av ulike barrierer de kan møte på veien mot lederstillinger, samt hvordan de mer effektivt kan håndtere slike utfordringer. Dette aspektet av FiftyFifty har styrket deres evne til å håndtere profesjonelle situasjoner mer effektivt og reflektere over deres egen lederpraksis. På denne måten har programmet gitt dem verdifull selvinnsikt og verktøy for personlig og faglig vekst. Respondent F2 fra Forsvaret sier blant annet:

(F2): “Nei jeg tenker ikke at det er noe som er endret seg annet enn at jeg har fått blitt kjent med noen nye folk som jeg har kontakt med litt av og til, men i forhold til karriere eller egne ferdigheter eller kunnskaper, så tror jeg ikke at jeg vil gi FiftyFifty noe særlig ære for det altså.”

Programmets bidrag på organisasjonsnivå

Deltakerne fra Forsvaret og Storebrand uttrykker ulike synspunkter angående om lederutviklingsprogrammet har bidratt til mangfold i lederteamene eller på høyere nivåer i organisasjonen. Respondent F3 fra Forsvaret uttrykte tydelig sin skepsis til hvorvidt programmet har hatt ønsket effekt på organisasjonens ledelse:

(F3): *“Nei nei, absolutt ikke! FiftyFifty tror jeg, er min påstand, kommer aldri til å klare det, så fremst man ikke gjør helt dramatiske strukturelle endringer i både holdninger og i kravsetting som noen bare har funnet på, for uten det så nytter det ikke at man sier, eller man lærer seg at man har en tendens til å forskjellsbehandle folk uten at man er klar over det.”*

Imidlertid er situasjonen annerledes i Storebrand, der det ser ut til at programmet har hatt større innvirkning på ledernivå. Flere deltakere merker seg at tidligere deltakere av FiftyFifty nå er en del av konsernledelsen, og sammen med andre likestillingsinitiativer har programmet hatt betydelig effekt. Respondent S4 utdypet dette synspunktet om FiftyFifty har bidratt til å øke mangfold i lederteam og på høyere nivå som toppledelsen i Storebrand:

(S4): *“Jeg tenker jo at FiftyFifty, sammen med andre tiltak, som man har hatt fokus på de siste fem årene, siden starta opp, har jo gjort det. Og det ser man jo og hvis man går inn i tallene, så ser man at konsernledelsen i Storebrand i dag består av en annen sammensetning av kvinner og menn en kan gjorde tilbake i 2017.”*

Respondentene ble også spurt om de mente at deltakelse i programmet har påvirket kvinners evne til å påvirke beslutningsprosesser og strategisk retning i organisasjonen. Her kom det flere ulike synspunkter, men flere respondenter fra Storebrand er positive til at programmet har hatt en effekt. De påpeker imidlertid at det er utfordrende å isolere effekten av FiftyFifty-programmet alene. Det er enighet om at det er kombinasjonen av FiftyFifty med andre tiltak, initiativer og økt bevissthet som har bidratt til organisasjonens endring. Derfor konkluderer deltakerne med at FiftyFifty kanskje ikke hadde hatt en dramatisk effekt isolert sett, men det er en av flere virkemidler som bidrar til å transformere Storebrand som organisasjon. På den andre siden uttrykker deltakerne fra Forsvaret betydelig skepsis og tvil om at FiftyFifty har hatt en vesentlig innvirkning på økningen av mangfold i lederteamene, samt kvinners evne til å påvirke beslutningsprosesser og de mener hovedsakelig at programmet fungerer som et bevisstgjøringsprogram. Respondent F2 uttrykker synspunktet på følgende måte:

(F2): *“Nei, FiftyFifty tror jeg kommer ganske langt ned på lista, men det er jo sikkert litt hvordan Forsvaret har valgt å prioritere det også. Hvis man gikk “all in” på FiftyFifty så var det kanskje det som kunne vært med å løse ting, men jeg vil ikke si at FiftyFifty er det som løfter kvinner opp og frem i Forsvaret nei.”*

Forbedringsmuligheter

Når deltakerne ble spurt om anbefalinger til forbedringer av utviklingsprogram som FiftyFifty, ble det tydelig at det var to fremtredende momenter som gikk igjen både i Forsvaret og hos Storebrand. For det første var det et ønske om å ha en etterfølgende samling eller oppfølging for deltakerne etter at de hadde fullført programmet.

(F4): *“Altså det jeg kunne tenkt meg nå i ettertid, var jo at de som gikk på kurset kunne hatt en samling i etterkant, ett eller to år etterpå. Bare sånn en samling, trenger ikke være noe mer enn en middag ute liksom. Det kan være lokalt også, det trenger ikke være FiftyFifty som planlegger det. Altså jeg har jo lyst å se mer av disse folka.”*

Ønsket om en etterfølgende samling ble delt av flere respondenter og ble sett på som en måte å opprettholde kontakten og det verdifulle nettverket som deltakerne hadde etablert gjennom programmet.

En annen konsistent anbefaling fra samtlige respondenter både fra Forsvaret og Storebrand er behovet for å inkludere begge kjønn i programmet. Deltakerne fremhever betydningen av å unngå å gi inntrykk av at programmet utelukkende fokuserer på kvinner. De argumenterer for at inkludering av menn vil fremme mer omfattende diskusjoner og løsninger angående kjønnsfordeling i lederroller. Videre mener de at det også vil gjøre menn mer oppmerksomme på barrierene kvinner møter på vei mot topplederposisjoner.

(S4): *“Jeg tror at en videreutvikling av FiftyFifty-programmet må bestå av begge kjønn. Det tenker jeg liksom er en tydelig anbefaling (...). For det er jo på tvers diskusjonene må tas, så man må jo også passe seg for at man ikke blir et eget lite ekkokammer som diskuterer, hva er det man blir utsatt for, og hva er det man ønsker å få til og hvilke dilemmaer. Men det er jo liksom i totaliteten. Jeg tror på en måte både dilemmaet må diskuteres og løsninger kan finnes. Så det tenker jeg kunne ha vært en styrke for programmet framover, å klare og finne en måte å åpne opp for begge kjønn.”*

Deltakerne er enige om at inkludering av begge kjønn vil bidra til en mer nyansert tilnærming til å fremme kvinner i topplederstillinger, samtidig som det vil sikre at programmet ikke ensidig fokuserer på kvinner alene. Dette ville bidra til en bredere og mer balansert forståelse av utfordringer og muligheter knyttet til kjønnsdynamikken på toppen av arbeidslivet.

4.3 Observerbare barrierer

I det følgende vil vi gå nærmere inn på de observerbare barrierene som deltakere i programmet har møtt i forkant og etterkant av lederutviklingsprogrammet på veien mot topplederstillinger.

Karrierekvinner som blir mødre

Alle deltakere i denne studien er mødre, og alderen på deres barn spenner fra spedbarn til tenåringer. De fleste respondentene har også flere barn, hvor gjennomsnittet ligger på to barn per respondent. Dette skaper en mangfoldig erfaring med familielivet blant kvinnene, selv om det er flere fellestrekk. Samlet sett viser studien at det å bli mor og gjennomføre en permisjonsperiode er en av de mest betydningsfulle utfordringene respondentene har stått ovenfor i løpet av sin karriere på vei mot topplederstillinger. Til tross for anerkjennelsen av at barn kan være en hindring, uttrykker respondentene likevel ingen ønsker om å være foruten. Tidspunktet respondentene har deltatt på FiftyFifty-programmet varierer. Noen var med før de ble mødre, noen i løpet av permisjonstiden, og flertallet når barna hadde nådd skolealder. Det var noen tema som var gjennomgående i flere av intervjuene, og vi har derfor valgt å strukturere funnene etter de mest fremtredende temaene som går under familieliv.

Planlegging før barn

Resultatene indikerer at flere av respondentene fra både Forsvaret og Storebrand har investert mye tid og innsats i karrieren før de fikk barn. Dette har inkludert overtidsarbeid, kveldsarbeid og ekstravakter. Samlet sett forteller respondentene at de har ventet med å få barn, noe de begrunner med et ønske om å etablere en solid karriere før de påtok seg familiære forpliktelser. Fra Storebrand fortalte blant annet respondent S4 at i tiden før barn vil det lønne seg å legge ned ekstra innsats. Hun mener denne dedikasjonen kan gagne kvinner senere i livet når man må balansere karriere og familieliv.

(S4): *“Til de jeg “coacher”, så sier jeg at det er en periode før du får barn hvor det er lurt å legge inn litt ekstra innsats, for det tror jeg man kan høste litte grann av litt senere når man kanskje har behov for det.”*

Respondentene fra Forsvaret forteller at før de fikk barn, var arbeidshverdagen preget av mye reising, utplassering i utlandet og hyppig overtidarbeid. Med barn kommer flere forpliktelser og mindre frihet, som har ført til at kvinnene oftere har kontorarbeid og en mer forutsigbar arbeidstid. Respondent F4 deler åpent at hun planla nøye når hun skulle få barn, slik at fødselen og permisjonen ville passe best mulig inn i hennes karriere. Respondent F3 valgte også å investere ekstra tid og innsats i karrieren før hun fikk barn. Dette resulterte i mer utdanning og arbeid i utlandet, som hun beskriver som en solid grunnmur.

Sjonglering av familielivet

Både respondentene i Forsvaret og Storebrand forteller at når barna ble født, merket de et tydeligere skille mellom arbeidstid og fritid. Dette skyldes at man ikke lengre har mulighet til å arbeide når som helst, og at man må være mer tilgjengelig på hjemmebane. Felles for respondentene i begge organisasjoner er det økende behov for fleksibilitet og planlegging. Kvinnene verdsetter muligheter for hjemmekontor og fleksible arbeidstider svært høyt. Når barna er små, påpeker respondentene at fritid ikke alltid er fritid, da det er betydelig arbeid å gjøre hjemme

Respondent F3 deler en oppfatning om at menn generelt er mer villige til å være borte fra sine små barn sammenlignet med kvinner. Hun mener dette kan forklares med en antakelse om at menn ofte har tillit til at kvinner er i stand til å ta ansvar for hjemmet og barna på en god måte. Respondent F3 beskriver humoristisk hvordan hun har hovedansvaret hjemme, og hvordan menn til tider kan virke fjerne når det gjelder husarbeid.

(F3): "De som driver husholdninger er stort sett damer. I hele verden. Hvem er det som følger opp? Hvem er det som vet når ungene skal på fotballtrening? Damene. Mennene vet ikke hvor agurken i kjøleskapet er engang."

Selv om respondent F3 synes å ta på seg hovedansvar for familielivet, vegrer hun seg ikke for å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver på jobben, og hun har til og med søkt andre stillinger både innenfor og utenfor organisasjonen etter at hun ble mor.

Respondenter fra Storebrand understreker betydningen av planlegging og organisering for å håndtere utfordringene. Dette ble spesielt tydelig i deres erfaringer, hvor både de og deres partnere stod overfor krevende jobber som skapte press fra alle kanter. Ifølge deres opplevelser

er nøkkelen til suksess i slike situasjoner grundig planlegging og effektiv organisering av hverdagen.

(S2): *“Jeg tror man må innse at man ikke alltid klarer å mestre absolutt alle områder.”*

Videre poengterte respondent S2 at det er viktig å akseptere at man kanskje må prioritere noen områder litt lavere enn andre og å være flink til å be om hjelp for å få alt til å fungere. Hun nevnte at hun har ansatt vaskehjelp, og at dette er en betydelig lettelse på presset i hverdagen. Deling av omsorgsansvar innebærer også å stole på partneren sin og å gi slipp på tanken om at alle huslige oppgaver må utføres på samme måte som man selv ville gjort det. Respondent S2 sammenlignet dette med å lede sine underordnede, og forteller at man må gi litt slipp og ha tillit til hverandre.

Respondent S2 mener også at det har skjedd betydelige endringer i forventningene til omsorg for barn fra starten av hennes karriere til nå. Hun tror at forventningen til at menn skal ta ansvar for egen familie, ikke bare økonomisk, men også omsorgsmessig, har økt betydelig. Derfor mener hun også at menn i dag har en bedre forståelse for at kvinner kan trenge tid før de blir helt klare til å komme tilbake til jobb etter permisjon.

Arbeidsplassens lokalisering

I våre samtaler med deltakere fra Forsvaret, ble arbeidsplassens geografiske plassering hyppig nevnt som et tema av betydning. Dette står i skarp kontrast til tilbakemeldingene fra deltakerne i Storebrand, hvor ingen rapporterte om bekymringer eller utfordringer relatert til arbeidsplassens lokalisering.

For å forfølge karrieremuligheter i Forsvaret må man ifølge respondent F2, være villig til å håndtere reisevirksomhet, pendle, reise på øvelser og rotere stilling hvert tredje til femte år. Respondent F2 har erfaring med å flytte på seg for å kunne ha de stillingene hun ønsker i Forsvaret.

(F2): *“Altså Forsvaret er jo litt sånn, hvis du skal satse en karriere i Forsvaret så må du på et eller annet tidspunkt flytte på deg. Du må nødvendigvis bo et annet sted eller pendle da til et annet sted, for du kan ikke jobbe og bo på samme sted hele tiden.”*

Respondent F1 forteller at hun synes det kan være tilfeldig hvilken rolle kvinner i Forsvaret får, på grunn av roteringen. Ettersom Forsvaret er lokalisert på avsidesliggende steder, langt

utenfor sentrum, kan partner oppleve det som vanskelig å få jobb samme sted. Pendling kan bli utfordrende for småbarnsforeldre som trenger tid hjemme.

På den andre siden presiserer respondent F2 at dette ikke skyldes fordi hun er kvinne, men at dette er slik Forsvarets organisasjon fungerer. Hun mener at for å arbeide i Forsvaret må en være villig til å ta belastningen, og selv har hun vært mye borte fra familien for å være på jobb. Respondent F3 er enig med de andre respondentene fra Forsvaret om at Forsvarets lokaliseringer fører til hindringer for familier. Hun føler seg heldig som har vokst opp og har familie i nærhet av flere ulike militærleirer. Respondent F3 trekker frem en diskusjon fra FiftyFifty om hvordan kvinner kan bygge karrierer uten å måtte være fysisk fraværende fra sine familier.

Permisjon - Når muligheten for topplederstillinger endres

I løpet av permisjonstiden viser det seg at respondentene har hatt ulike opplevelser og erfaringer. Flere av respondentene fra både Storebrand og Forsvaret fortalte at de hadde en annen stilling før de gikk ut i permisjon, og da de returnerte, ble de tildelt en ny stilling. Dette ble hovedsakelig gjort som følge av omorganisering i respondentenes respektive organisasjoner.

Forsvarets deltakere har varierte synspunkter om permisjonstiden, hvor noen deler positive opplevelser, mens andre negative. Underveis i permisjonen forteller Respondent F4 at det skjedde flere endringer som hun ikke hadde mulighet til å følge med på eller inkludere seg i.

(F4): "Fra å være midt i smørja, skikkelig sånn, med på å ta alle avgjørelser, til å bare bli nesten glemt fordi tida går så fort, eller ikke det at tida går så fort, men det er så mye å gjøre i hverdagen og at hvis ikke du er der, så må noen andre gjøre jobben din."

Respondent F4 understreker at man nesten blir glemt når man er i permisjon, men uttrykker likevel forståelse for at endringer kan oppstå, og mener at det skyldes at det er vanskelig å holde personer i permisjon fullstendig oppdatert om alt som skjer på arbeidsplassen. Etter deltakelse på FiftyFifty ble hun mer oppmerksom på å ivareta ansatte i permisjon ved å inkludere dem på seminarer, julebord, sørge for at de får medarbeidersamtaler, og informere dem om karrieremuligheter. Hun understreket at dette gjelder både menn og kvinner i permisjon og mener at det er svært viktig å vise de som er i permisjon fortsatt er en del av fellesskapet og at de blir tatt vare på.

Ifølge respondent F1 var det fortsatt mulig å avansere i karrieren selv etter å ha blitt mor. Dette skyldtes delvis at hun aktivt søkte på en ny stilling mens hun var i permisjon. Etter deltakelse på FiftyFifty, kunne respondent F1 dra nytte av verdifulle innsikter fra samtaler med andre kvinner i Forsvaret som hadde banet vei for henne. Gjennom FiftyFifty fikk hun mulighet til å høre om hvordan andre hadde mestret balansen mellom familieliv og arbeid. Disse rollemodellene delte råd om å sette tydelige prioriteringer og etablere personlige grenser for seg selv.

(F1): *“Jeg lærte det med å sette litt grenser for seg selv, men også det at man må prioritere seg selv, selv om man har familie så skal ikke det gå på bekostning av egne ønsker. Det at det går an da, altså man så at det var mulig å sjonglere. Man har jo kanskje det der gamle idealet hvor kvinnen er den som er hjemme og styrer i huset og mannen er den som er på jobb og alltid borte, men at det faktisk går an å snu på de kjønnsrollene.”*

På den andre siden opplevde respondent F3 imidlertid en betydelig motstand både under graviditet og etter permisjonstiden. Hun beskriver måten hun ble behandlet på som svært dårlig og alvorlig.

(F3): *“(…) Jeg opplevde å bli veldig motarbeidet når jeg kom tilbake fra å ha vært gravid, og jeg vet ikke, jeg vil ikke at du skal “oute” X som en arbeidsplass og skrive at de brøt Norges lov, men det gjorde de da. (...) Man skal heller ikke forskjellsbehandles i den forstand at fordi at du er dame og har en unge, så skal det ikke påvirke din sjanse til å få stillinger eller komme inn på skole eller sånne ting da, noe som jeg jo også direkte har opplevd.”*

Før hun hadde annonsert til sine ledere at hun var gravid, fikk lederne en mistanke om graviditeten grunnet hennes hyppigere legebesøk. Videre forteller hun at dette resulterte i at lederne unngikk å gi henne en stilling som opprinnelig var tiltenkt til henne.

(F3): *“De [lederne] har sagt at “jeg tror X blir gravid, da burde vi jo ikke sette henne i den stillingen der da, for vi trenger jo egentlig noen som kan være der en stund”. Og da visste de ikke at jeg var gravid en gang, jeg var gravid, men det var bare fordi jeg hadde vært til legen, og da sier min sjef til teamet at “X har vært hos legen og jeg mistenker at hun kanskje er gravid, så da burde hun kanskje ikke få den stillingen da”.”*

Erfaringene til respondent F3 avdekker en tydelig strukturell hindring som mange kvinner kan støte på i løpet av sin karriere. I tillegg opplevde hun en krevende periode etter permisjonen, hvor hun følte seg motarbeidet. Dette gjaldt hennes krav og rettigheter i forbindelse med blant annet amming. Respondenten beskriver at hun møtte på negative holdninger og hindringer i forsøket på å sikre disse rettighetene. Hun understreker også betydningen av lovverket og forsvarrets egne regler, men likevel viser respondent F3 til situasjoner der hennes krav ikke ble møtt.

Respondentene fra Storebrand deler også ulike perspektiver, hvor vi ser varierte opplevelser. En av respondentene fra Storebrand har på lik linje med respondenten fra Forsvaret hatt en negativ opplevelse med å komme tilbake fra permisjon, hvor hun ble oppfordret til å akseptere en sluttpakke etter at hun kom tilbake fra permisjon. Dette ble antydnet av hennes leder, som ga inntrykk av at det var på tide å være hjemme med barna. Imidlertid er det viktig å poengtere at dette var på hennes tidligere arbeidsplass.

(S1): “(...) Nei han mente at jeg ikke var egnet, eller at jeg ikke hadde de kvalifikasjonene. Og så sa han “At det å ta en sluttpakke hadde vært fint nå. Sikkert greit å være hjemme med barna, og kanskje jeg ikke hadde barnehageplass, så kunne jeg bruke tid hjemme nå”. Altså, det var litt sånn å trække på meg da. Og liksom si at “nå er det fint å være hjemme med barn” istedenfor å heller kunne hjelpe meg opp eller se muligheter med meg.”

Respondent S3 hadde derimot en positiv opplevelse under permisjonstiden sin og følte at tiden hadde stått stille da hun kom tilbake til jobben. Selv om organisasjonen hadde gjennomgått endringer og hun hadde vært borte i flere måneder, opplevde hun ikke å bli oversett. I motsetning fikk respondent S3 flere nye muligheter når hun returnerte til jobb. Det samme gjaldt respondent S5 som fortalte at hun ble ivaretatt og informert om omorganiseringer underveis i permisjonen.

Respondent S5 forteller at hun har hatt et inntrykk av at topplederstillinger og familieliv ikke kan kombineres grunnet mangel på rollemodeller som har banet vei. Dette har imidlertid endret seg etter at Storebrand nylig har ansatt en kvinne til konsernledelsen som akkurat hadde kommet tilbake fra permisjon. Det samme forteller respondent S3, som mener at når organisasjonen ansetter gravide eller mødre til topplederstillinger sendes et signal om at det er helt greit og ikke minst mulig å kombinere familie og karriere.

Mobbing og trakassering

Selv om denne studien ikke omfatter en fullstendig kvantitativ analyse av mobbing og trakassering, gir respondentene perspektiver og innsikter som kaster lys over ulike erfaringer og oppfatninger innenfor de ulike organisasjonene som er undersøkt. Medieoppmerksomheten og den offentlige debatten har rettet et kraftig søkelys mot problemene knyttet til mobbing og trakassering, spesielt i Forsvaret. Dette gjenspeiles i respondentenes uttalelser, som bekrefter den negative medieomtalen som Forsvaret har vært gjenstand for. I tillegg til finansbransjen, som blir omtalt for å være en veldig maskulin bransje, kan man se tendenser til hersketeknikker, som har skapt ubehag hos respondentene. Samlet gir respondentenes perspektiver en kompleks forståelse av temaet mobbing og trakassering. Mens noen ser på det som et reelt problem som krever bedre håndtering, har andre begrensede erfaringer eller oppfatter det som mindre utbredt.

Respondenter fra Forsvaret, som respondent F1, understreker at problemene med mobbing og trakassering i Forsvaret er reelle, men at de kan være uunngåelige i en organisasjon preget av en mannsdominert kultur og unge rekrutter som skal tilpasse seg den eksisterende hierarkiske strukturen. Hun mener imidlertid at Forsvaret har utfordringer når det gjelder håndtering av sakene, og vektlegger betydningen av hvordan ledelsen håndterer problemene. Imidlertid understreker hun at hun aldri har opplevd slike situasjoner selv.

(F1): *“(...) Jeg har aldri opplevd hverken mobbing eller seksuell trakassering, så jeg klarer ikke helt å forstå at det er så ille som det alle undersøkelser skal ha det til. Fordi at jeg på en måte, har verken sett eller opplevd noen av disse situasjonene selv.”*

(F1): *“(...) Jeg tror veldig mye ligger opp til sjefen og det å klare å håndtere det på en god måte hvis man ser at det oppstår.”*

Respondent F2 deler opplevelsen av at Forsvaret har blitt negativt omtalt i media, men har heller ikke personlig opplevd mobbing eller trakassering. Hun antyder også at problemene kanskje ikke er unike for Forsvaret og mener at ledelsen tar tak i problemene. Mobbing og trakassering påvirker tilsynelatende ikke hennes karrierevalg. Andre respondenter har imidlertid personlige erfaringer med mobbing og trakassering i Forsvaret. Respondent F3 har erfart og anmeldt upassende oppførsel og fremhever viktigheten av støtte fra medarbeidere. Hun peker på at kvinner ofte reagerer på lignende måter i slike situasjoner og oppfordrer til å stille spørsmål om kulturen og rapportere uakseptabel oppførsel.

Respondent F4 har ikke personlig opplevd mobbing eller trakassering, men har endret syn på problemet etter medieoppmerksomhet. Hun ser betydningen av å følge opp unge befaller med makt og begrenset erfaring, og påpeker at oppfatningen av trakassering kan variere fra person til person.

(F4): *“(…) og det er veldig forskjell på hvordan folk føler seg trakassert. Det kan godt være at jeg er blitt trakassert 10 ganger, men jeg oppfatter det aldri som trakassering. Men en person som er en annen dame som har opplevde akkurat det samme, kan føle seg veldig støtt av det. Det har jo veldig mye med oppfatning å gjøre.”*

Dette sitatet belyser viktige aspekter ved oppfatningen av mobbing og trakassering på arbeidsplassen. Det peker på den subjektive karakteren av slike opplevelser og hvordan de kan variere betydelig fra person til person. Respondenten viser til at det er en betydelig individuell variasjon når det gjelder hvordan folk oppfatter og tolker trakasserende atferd. Selv om respondenten sier at hun kan ha blitt utsatt for trakassering flere ganger, oppfatter hun det ikke som trakassering.

Respondentene S3 og S4, som representerer en helt annen bransje, gir også verdifulle innsikter. Respondent S3 har ikke opplevd mye “#MeToo-problematikk”, men har møtt kommentarer som muligens ikke ville blitt sagt til en mann. Hun understreker imidlertid at kjønn ikke har begrenset hennes karriere eller muligheter, men påpeker at noen menn kan komme med upassende kommentarer, spesielt da hun var yngre.

(S3): *“(…) Det er jo sånn “lille jenta mi” og sånn type ting som har vært opp gjennom årene, som jeg ikke har tatt noe tungt, men som jeg tenker kanskje var unødvendig da.”*

Respondent S4 nevner også at hun også har opplevd hersketeknikker knyttet til å være ung og kvinne. Hersketeknikker kan være en måte å undergrave eller redusere en persons innflytelse og autoritet, spesielt når det er knyttet til vedkommende sitt kjønn og unge alder i denne konteksten.

4.4 Uobserverbare barrierer

I denne delen vil vi undersøke de uobserverbare barrierene som kvinnene i studien har møtt i løpet av sin karriere på vei mot topplederstillinger. Vi vil også presentere eventuelle måter FiftyFifty-programmet har bidratt til å hjelpe respondentene med å overvinne disse barrierene.

Homososial reproduksjon

Selv om de fleste respondentene i denne studien ikke diskuterer tendenser til homososial reproduksjon, er det interessant å merke seg at kun én respondent fra Forsvaret adresserer dette fenomenet, mens ingen av respondentene fra Storebrand gjør det. Det er viktig å merke seg at mangel på omtale av fenomenet ikke nødvendigvis betyr at det ikke forekommer i organisasjonene.

Respondent F3 sine observasjoner og refleksjoner gir en inngående innsikt i hvordan fenomenet homososial reproduksjon kommer til uttrykk i Forsvaret og hvordan det påvirker organisasjonens mangfold og ledelse. Respondenten indikerer indirekte eksistensen av homososial reproduksjon ved å beskrive hvordan Forsvaret har en tendens til å rekruttere og forfremme personer med liknende kompetanse og erfaring som nåværende ledere. Dette fenomenet ble spesielt tydelig i eksempelet fra luftforsvaret, hvor piloter i stor grad blir fremmet til lederstillinger.

(F3): “(...) Også skal du begynne å prioritere, hva prioriterer du da? Jo du prioriterer selvfølgelig det som ligger nærmest hjertet ditt, piloter eller spesialoperatører. Når du skal rekruttere nye, hvilken kompetanse setter du pris på? **Selvfølgelig din egen.** Så hvem er det du selekterer? Dine egne kolleger som du har jobbet sammen med i all tid.”

Respondent F3 identifiserer også konsekvensene av denne praksisen, spesielt hvordan den kan begrense mangfoldet i lederteamene. Den ensartede kompetansebasen som er et resultat av rekrutteringskulturen, blir påpekt som en faktor som kan hindre organisasjonen i å ha varierte perspektiver, ferdigheter og erfaringer som er nødvendige for å håndtere komplekse utfordringer. Videre kritiserer respondenten den eksisterende rekrutteringskulturen som favoriserer de med samme spesialkompetanse som nåværende ledere. Denne kritikken innebar en tendens til å favorisere de som ligner på nåværende ledere, og det antydte behovet for å øke bevisstheten i organisasjonen om denne skjevheten. Det ble implisitt hevdet at en slik praksis ikke nødvendigvis fører til utvelgelse av de beste kandidatene, men heller de som passer inn i

den allerede etablerte strukturen. Selv om respondenten ikke sier noe spesifikt om kjønn, kan det likevel kobles mot fenomenet homososial reproduksjon. Dette fordi de rekrutterer basert på kompetanse og erfarings om nåværende ledere. Hennes sitat gir også innblikk i hvordan noen medlemmer av organisasjonen kan reagere på ideen om kvotering for å øke kvinneandelen i lederstillinger i Forsvaret:

(F3): *“(…) Det er ikke skjult kvotering fordi at det er direkte kvotering på kompetanse, som de synes er greit, men når vi snakker om at vi skal kvotere damer inn, så blir det sånn “Ohh skal vi kvotere inn det, det er jo et nytt begrep, det har jeg aldri hørt om liksom”, men kvotering har vi drevet på med i all tid og spesielt opp til lederstillingene.”*

Kjønnsstereotyper

Samlet sett viser resultatene at respondentene fra begge organisasjonene har møtt utfordringer knyttet til kjønnsstereotyper. Forventningene til kvinner har ført til at respondentene har endret sin atferd på ulike måter for å navigere i arbeidsmiljøet. Fra Forsvaret har vi blant annet respondent F2 som har tatt et bevisst valg om å tilpasse sitt stemmeleie for å unngå å bli oppfattet på en stereotypisk måte.

(F2): *“(…) Og det er enkelte ting som jeg velger å gjøre fordi ... stemmeleie har jeg fokusert på en del faktisk, fordi jeg vet at når jeg blir engasjert eller prøver å nå frem så hever jeg stemmen, og da blir den gjerne litt mer skingrende, og det vet jeg at ikke er heldig. Ikke fordi at det bør være sånn, men jeg vet at det er sånn. Så da prøver jeg å ta hensyn til det.”*

Dette funnet reflekterer også over hvorvidt respondenten tilpasser seg selv som kvinnelig leder eller om hun endrer seg for å passe inn i hva som forventes av henne. Respondent F2 forteller også at man ikke kommer utenom den mannsdominerte kulturen i Forsvaret, men at dette aldri har ført til at hun har følt seg annerledes behandlet. Dessuten forteller hun at hun trives i miljøet, og tror det ville vært like mange utfordringer dersom kulturen var kvinnedominert.

På lignende vis tilpasser respondent F4 fra Forsvaret sin atferd for å unngå falle inn i tradisjonelle kjønnsstereotyper. Dette skyldes hennes ønske om å ikke være en person som maser på kollegaene sine. Som et resultat av dette tar hun ofte på seg oppgaver som kanskje

ikke nødvendigvis er karrierefremmende, for eksempel å trakte kaffe eller tømme søppel, i stedet for å be andre om å gjøre det. Hun uttrykker dette synspunktet tydelig når hun sier:

(F4): “(...) *Jeg vil ikke bli satt i den posisjonen hvor jeg blir nødt å fremstå som en gneldredame, som driver og gneldrer på folk om at de skal rydde. Det er ikke jobben min.*”

I stedet for å bli satt i en posisjon der hun er nødt til å innta en ovenfra-og-ned-posisjon, hvor hun ordrer andre til å gjennomføre slike arbeidsoppgaver, foretrekker respondent F4 å ta ansvar for oppgavene selv fremfor å påtvinge dem på andre. Hun er derfor klar over slike stereotypier og forsøker å unngå å passe inn i dem. Det kan tyde på at respondent F4 er bekymret for å bli assosiert med negative karaktertrekk som krasshet, arroganse eller påståelighet dersom hun kommuniserer tydelig og sier ifra.

I Storebrand identifiseres færre funn som omhandler kjønnsstereotypier. Respondent S4 mener at de mest markante forskjellene knyttet til kjønn og påvirkningen av tradisjonelle kjønnsroller oftere påvirker de som tilhører en eldre generasjon enn henne selv. Hun har alltid opplevd å bli behandlet rettferdig og bemerker at tendensen til å se mindre på kjønn blir mer fremtredende blant yngre mennesker. Hun fremhever viktigheten av å anerkjenne individuelle ferdigheter og kvalifikasjoner uavhengig av kjønn, samtidig som hun peker på utfordringene som kan oppstå når man ikke føler seg hørt eller blir oversett i visse situasjoner.

Doble standarder

Doble standarder er ofte vanskelige å påpeke, men kan likevel påvirke hvordan kvinner vurderes og behandles. For å undersøke kvinnenes opplevelse av doble standarder, har vi valgt å spørre hvordan de føler seg vurdert i forhold til deres mannlige kolleger, både med hensyn til kompetanse og ferdigheter. Samlet sett rapporterer respondentene at de føler seg rettferdig vurdert, men de har også erfart tilfeller der de har blitt undervurdert.

I løpet av førstegangstjenesten i militæret, observeres kjønnsstereotypier som påvirker respondentenes opplevelser. Respondent F2 merker at forskjellene mellom menn og kvinner kommer tydeligere frem i førstegangstjenesten ettersom man blir vurdert på differensierte fysiske krav og vurderinger. Kravene er ulike basert på kjønn for at det skal være rettferdig, og selv om respondent F2 føler at hennes egen kompetanse og ferdigheter har blitt rettferdig vurdert, erkjenner hun likevel at kjønn kan skape visse forventninger. Tidligere sammenlignet

respondent F2 seg mye med andre, noe som førte til at hun følte hun måtte prestere enda bedre for å oppnå samme anerkjennelse.

Respondent F3 deler sine opplevelser av å bli rettferdig vurdert og støttet av både mannlige og kvinnelige kolleger. Gode vurderinger har resultert i anerkjennelse og anbefalinger om å søke på høyere stillinger i løpet av karrieren. Likevel forteller respondenten også om utfordringer som kan oppstå på grunn av begrensninger fra høyere rangerte ledere, som ofte tar beslutninger på høyere nivå. På samme måte har respondent F1 generelt en positiv opplevelse av å bli lyttet til og respektert for sine meninger og synspunkter i arbeidet sitt. Hun har også hatt en periode som leder for en avdeling, der hun var den eneste kvinnen. I denne situasjonen følte respondent F1 at hun måtte bevise at hun var god nok for rollen som leder i et mannsdominert miljø. Det er imidlertid viktig å merke seg at dette er den eneste anledningen der F1 opplevde urettferdig behandling. Respondent F1 understreker også at hun er usikker på om utfordringene hun møtte var knyttet til hennes unge alder, kjønn eller manglende erfaring.

(F1): *“(…) og da kjente jeg jo på det at, okei, her måtte jeg virkelig bevise at jeg var god nok for det jeg skulle gjøre, før jeg på en måte egentlig ble ordentlig tatt inn i varmen.”*

Kvinner fra Storebrand har også opplevd tegn på doble standarder. Som vist i resultatdelen under permisjon, opplevde S1 å bli undervurdert av sin tidligere arbeidsgiver. Hennes daværende leder tilbudte henne en sluttpakke etter endt permisjonstid, hvor han la frem at det var på tide å være hjemme med barna nå, og at det derfor ville være en god beslutning å ta sluttpakken.

Respondent S4 har opplevd at hennes ord og meninger ikke alltid blir gitt like stor verdi sammenlignet med sine mannlige kolleger, og at hennes argumenter noen ganger blir ignorert. Hun påpeker imidlertid at denne typen opplevelser har blitt mindre vanlig med tiden.

(S4): *“Det kan jo være hvis man legger fram en sak at man opplever at ordene og meningene ikke har like stor verdi, eller at man legger fram en sak og argumenterer, og så blir man kanskje egentlig ikke hørt, men at dine argumenter kan bli sagt av noen andre, og så blir de hørt.”*

Kvinner søker ikke

Da respondentene ble spurt om de var villige til å søke på en stilling de ikke var 100 prosent kvalifisert for, ble svaret enstemmig ja. De fleste begrunner svaret med at de har blitt gjort oppmerksom på fenomenet gjennom FiftyFifty. Det er imidlertid viktig å merke seg at spørsmålet kan være utfordrende å relatere seg til, spesielt for de som jobber i Forsvaret, hvor strukturen skiller seg fra mange andre bedrifter. Flere av respondentene fra Forsvaret forteller at de vanligvis ikke søker på stillinger på samme måte som i andre organisasjoner; i stedet blir de vanligvis anbefalt eller oppfordret til å ta stillinger. Ansatte i Forsvaret går dermed vanligvis ikke gjennom en tradisjonell søknadsprosess med stillingsbeskrivelser og vurdering av om de skal ta en jobb eller ikke. Samtidig viser resultatene at flere kvinner i Forsvaret enten har søkt på andre stillinger andre steder eller likevel kunne relatere seg til situasjonen gjennom søknadsprosessen til krigsskolen.

Blant respondentene utmerker respondent F3 seg som den eneste som aktivt har søkt på en stilling der hun ikke helt oppfylte alle kvalifikasjonskravene. Hun deler historien om å ha søkt på en jobb innen en helt annen bransje, med oppgaver som var helt ukjente for henne. Til tross for mangel på tidligere erfaring, mottok hun en positiv tilbakemelding fra arbeidsgiveren, som tydelig indikerte at de hadde tillit til hennes potensial og trodde hun ville være i stand til å utføre jobben på en god måte.

Samtidig har respondent F3 også opplevd å avstå fra å søke på en stilling fordi hun antok at noen andre allerede hadde søkt. Dette førte til at hun undervurderte egne kvalifikasjoner, idet hun tenkte at det ikke ville være hensiktsmessig å søke hvis en annen person allerede hadde gjort det. Imidlertid viste det seg etter søknadsfristen at den personen hun trodde skulle søke, faktisk ikke gjorde det. Denne opplevelsen lærte henne verdien av å ikke la seg styre av slike antakelser. Som et resultat av denne erfaringen, er hun nå aktivt engasjert i å oppmuntre sine kvinnelige kolleger til å søke på stillinger hvis hun hører at de vurderer det.

(F3): "Så når noen snakker om søknader eller hvis kollegaen min sier at hun lurte på om hun skal søke, så sier jeg "Hallo! Selvefølgelig skal du søke! (...) husk hva vi har snakket om, at vi har en tendens til å snakke oss ned og vit at jenter har en tendens til å ikke søke når de bare mangler én ting på kriteriet, mens gutter de søker gjerne bare de har 1 av 10 kriterier i boks."

Respondent F3 fremhever at det var gjennom FiftyFifty at hun ble svært bevisst på tendensen til å unngå å søke på stillinger der man ikke oppfyller alle kvalifikasjonskravene. Hun

uttrykker at hun nå føler seg forpliktet til å reagere hvis hun ser lignende situasjoner som utspiller seg i hennes avdeling. Respondent F1 forteller blant annet at kvinner ofte er sine egne største kritikere. Hun påpeker at denne tendensen kan føre til at kvinner setter begrensninger og restriksjoner på seg selv.

(F1): *“Hvis man ser en stillingsannonse, så vil man gjerne “ticke” alle boksene før man i det hele tatt tørr å sende inn en søknad, istedenfor som en mann som bare “åja, dette ser interessant ut, jeg bare sender en søknad”.*”

I Storebrand ser man også tendenser til at kvinnene er kritiske mot seg selv. Både respondent S4 og respondent S2 uttrykker at de ville vurdert å søke på stillinger der de ikke oppfylte alle kvalifikasjonene, men at de ville tenkt seg godt om. Respondent S4 mener at hun likevel må oppfylle noen av kvalifikasjonene, mens respondent S2 ville vurdert om de manglende kvalifikasjonene var noe hun kunne oppnå i fremtiden. Hun argumenterer for at hun skal være i stand til å håndtere jobben og i så fall kunne vokse inn i den.

Å kunne vokse inn i en stilling, beskrives godt av respondent S3, som forteller om et foredrag på FiftyFifty som gjorde inntrykk på henne. Respondenten forteller om metaforen *å ta på seg en litt for stor skjorte* som man ikke fyller helt ut, som en beskrivelse på at man ikke skal kunne alt før man får en rolle. Dette betyr at man skal tørre å ta på seg arbeidsoppgaver selv om man ikke føler seg helt kvalifisert, og deretter vil man klare å fylle rollen etter hvert. Respondent S1 deler respondent S3 sitt perspektiv, og presiserer at man må tørre å søke på stillinger selv om man ikke er 100 prosent kvalifisert.

(S1): *“Vi kvinner, vi tenker gjerne at står det 10 krav, så skal vi oppfylle de 10 kravene når vi søker, mens en mannlig kollega kanskje tenker 3 av 10 holder.”*

Respondent S1 deler at FiftyFifty har gjort henne oppmerksom på at hvis man oppfyller alle 10 av 10 krav i en stillingsbeskrivelse, kan man faktisk være overkvalifisert for jobben. Hun forklarer at dersom hun skulle søke på en ny stilling, ville hun anvende den kunnskapen hun hadde tilegnet seg gjennom FiftyFifty, og være bevisst på at det kan være fornuftig å ha noe å strekke seg etter.

Respondent S3 var en del av ledergruppen for en avdeling hvor det var et betydelig antall kvinnelige ansatte. Da avdelingen besluttet å ansette teamledere, var det imidlertid svært få kvinner som valgte å søke på stillingen. Hun forteller at avdelingen besto av mange menn og

kvinner på det nederste nivået, men da ledergruppen ønsket teamledere var det nesten alltid menn som sto frem og sa de ønsket jobben. Videre påpeker hun at:

(S3): *“Hvis du ønsker flere kvinner på toppen, så må du på en måte ha en skog under som du drar oppover. Og hvis du allerede i første ledd bare har gutter som ønsker å utvikle seg og dra oppover, så ender du opp med å ha mindre å velge ut når du kommer litt lenger opp i hierarkiet.”*

For å øke antallet kvinnelige søkere til teamlederstillingen, iverksatte Storebrand flere initiativer. De etablerte et eget program rettet mot kvinner som hadde lang erfaring i sine nåværende stillinger og som ledergruppen mente hadde et betydelig potensial. Disse kvinnene ble utvalgt og fikk ekstra oppfølging. I tillegg ble det tatt inn en mental trener som hadde som oppgave å styrke kvinnenenes selvtillit og oppmuntre dem til å søke på høyere stillinger.

Fordeling av arbeidsoppgaver

For å vurdere om respondentene har erfaring med å påta seg arbeidsoppgaver som ikke nødvendigvis fremmer deres karriere, valgte vi bevisst å unngå å bruke begrepene “oppgaver med lavt forfremmelsespotensial” og “ikke-karrierefremmende” under intervjuene. I stedet ble deltakerne spurt om de noen ganger utfører oppgaver som ligger utenfor deres vanlige stillingsbeskrivelse. Dette kunne inkludere oppgaver som å trakte kaffe eller ta ut søppel. Resultatene viste en variasjon i deltakernes meninger om slike oppgaver, hvor noen mente at disse oppgavene ikke hadde noe å gjøre med kjønn, mens andre kunne relatere seg til situasjonen på forskjellige måter.

I Forsvaret forteller flere respondenter om opplevelser med ikke-karrierefremmende oppgaver. Respondent F2 er bevisst på å unngå oppgaver som hun anser som mindre betydningsfulle og hevder at hun av *prinsipp* velger å ikke utføre slike oppgaver. Hun påpeker at hun er klar over at slike oppgaver ofte tilskrives kvinner og blir betraktet som oppgaver for de med myke verdier. Respondent F1 føler seg ikke tilsidesatt som kvinne og opplever at fordelingen av oppgaver ikke er kjønnsbasert. Hun hevder at alle i avdelingen deltar jevnt i utførelsen av "mindre viktige" oppgaver.

(F1): *“(…) den første som kom på jobb var den som satte på kaffetrakteren på morgenen, den som tok den siste kaffekoppen fra kannen, var den som satte på ny kaffe, det var ikke noe sånn at det var spesielt fordi jeg var kvinne.”*

I motsetning forteller respondent F3 og F4 at de definitivt tar på seg disse arbeidsoppgavene. Respondent F4 forteller at hun ikke ønsker å kommandere andre og bli sett på som en maser på sine kolleger. F3 beskriver det som en “typisk jentegreie” og mener dette skyldes kvinners evne til å være organiserte og ta ansvar for fellesskapet. Respondent F3 opplever at hun selv påtar seg slike oppgaver og ofte blir pekt på i situasjoner hvor oppgaver skal fordeles. Hun forklarer det på følgende måte:

(F3): *“Vi damer gir arbeidsoppgaver til andre damer, fordi at vi vet at det blir gjort. Vi kan stole mer på damene, og det vet mennene også. Så derfor hvis vi vil ha et bra julebord så må vi gi det til en dame, for hvis vi gir det til en mann så vet vi f*** ikke hva vi får, altså da kan det godt hende vi ikke får servietter.”*

Respondent F3 mener problemet oppstår når kvinner blir oversett og får tildelt arbeidsoppgaver som ikke fremmer deres karriere, mens menn får oppgaver med høyt forfremmelsespotensial. Hun deler eksempler på situasjoner hvor menn har fått muligheten til å delta i prosjekter som løfter deres karriere, mens kvinnene blir igjen med oppgaver som å være ansvarlig for kjøkkenet eller julebordet.

Funn fra Storebrand viser at kvinnene i større grad utførte slike arbeidsoppgaver da de var yngre, men ikke lenger gjør det. Respondent S3 deler sine tidligere erfaringer med å skrive referat fra møter. Hun tror dette kan forklares av at hun var ung, usikker og ønsket å gjøre en god jobb uavhengig av oppgavens karakter. Videre mener respondent S3 at hennes villighet til å utføre slike oppgaver kan skyldes at hun oppfattet dem som enkle og uproblematiske, noe som kanskje ville krevd mye tid for en annen person. Av denne grunn har hun vært villig til å påta seg slike oppgaver uten å tenke mye over det. Respondent S5 forteller at det er få “mindre viktige” arbeidsoppgaver på hennes avdeling, men når oppgaver skal fordeles og ingen melder seg, finner hun det vanskelig å avstå fra å bidra.

I likhet med respondent F1 fra Forsvaret, er også respondent S1 fra Storebrand bevisst på å unngå å påta seg slike oppgaver. Respondent S1 reflekterer over diskusjonene om arbeidsoppgaver med lavt forfremmelsespotensial som noe av det mest verdifulle hun har lært fra FiftyFifty-programmet:

(S1): *“Det med at kvinner ofte sier ja til de arbeidsoppgavene som kanskje ikke er fremmende for karrieren. At det ofte er en forskjell på menn og kvinner der, at en mann ikke ville ha sagt ja til en jobb hvis det ikke har noe med at det kan være **gunstig for***

hans karriere, mens en kvinne tenker gjerne kanskje mer på fellesskap og det sosiale da, sånn at da gjør du gjerne en jobb for å arrangere sosiale aktiviteter.”

Dessuten er respondent S1 opptatt av at det ikke bare skal være kvinner som melder seg som ansvarlig for sosiale aktiviteter. Hun har derfor hatt samtaler med andre kvinnelige kolleger og gjort de oppmerksomme på ulempen ved å ta på seg slike typer arbeidsoppgaver.

(S1): *“Det gjorde at jeg snakket med en kvinnelig kollega (...) og sa til henne “vær litt selektiv. Du trenger ikke å være flink pike på alt. La gutta ta litt ansvar også”, fordi hun meldte seg liksom veldig raskt til ulike sånne oppgaver.”*

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene som ble presentert i kapittel fire bli diskutert opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel to. Vi vil videre utforske de teoretiske implikasjonene, hvor oppmerksomhet rettes mot hvordan lederutviklingsprogrammet FiftyFifty har bidratt til å overvinne barrierene kvinner møter på veien mot topplederposisjoner. Deretter blir de praktiske implikasjonene av de avdekkede funnene presentert, før vi avslutningsvis diskuterer studiens begrensninger og presenterer anbefalinger for fremtidig forskning.

5.1 Lederutviklingsprogram

I denne studien har vi utforsket deltakernes opplevelser og perspektiver knyttet til FiftyFifty, et lederutviklingsprogram for kvinner som tar sikte på å fremme likestilling i ledelsen. Gjennom intervjuer og analyser har vi identifisert sentrale funn og innsikter som gir en dypere forståelse av hvordan slike programmer kan påvirke individuell og organisatorisk utvikling.

En tydelig observasjon som kommer frem i resultatdelen er at mange av deltakerne i FiftyFifty hadde begrenset forhåndskunnskap om programmet før de ble invitert til å delta. Dette antyder at programmet hadde et relativt lavt synlighetsnivå både i Forsvaret og i Storebrand, og samsvarer delvis med teorien som indikerer at slike programmer ofte implementeres uten bredere innsats for å fremme kvinner, samt at deltakelse kan noen ganger oppfattes som tilfeldig (Johnson et al., 2023). Det er viktig å merke seg at mangelen på forhåndsinformasjon ikke nødvendigvis er negativt, da deltakerne likevel fant programmet spennende og som en mulighet til personlig og profesjonell utvikling. Dette understreker betydningen av intern anbefaling og støtte fra kolleger og ledere.

Resultatene viser at deltakere fra Storebrand takket ja uten å nøle da de ble spurt om å delta på FiftyFifty. Funnet kan knyttes til tidligere forskning som viser at mange kvinner unngår å avslå slike muligheter, av frykt for at det kan signalisere manglende interesse for karriereutvikling (Johnson et al., 2023). Selv om kvinnene kanskje hadde en genuin interesse for å delta, kan de oppleve et visst press som gjorde at de følte seg forpliktet til å delta. Fenomenet belyser en viktig problemstilling innenfor kvinnelige lederutviklingsprogrammer, nemlig behovet for å balansere frivillig deltakelse med en følelse av ansvar eller forventning fra organisasjonen. Aspektet indikerer behovet for en mer bevisst tilnærming til rekruttering og deltakelse i slike programmer, der organisasjoner må sørge for at kvinnelige ansatte ikke

føler seg tvunget til å delta, men heller oppmuntrer dem til å se verdien av deltakelse for sin egen karrierefremgang. Slik kan man bidra til å sikre at deltakerne er engasjert og motiverte gjennom hele programmet, og dermed maksimere programmets potensielle effekt.

Deltakerne bekrefter at nettverksbygging var en av de mest fremtredende motivasjonene for deltakelse på FiftyFifty. Dette samsvarer godt med empirien om at kvinnelige lederutviklingsprogrammer gir unike muligheter for å bygge nettverk, noe som ofte er avgjørende for karriereutvikling (Allen & Aweh, 2021; Alwazzan & Al-Angari, 2020). Resultatene viser tydelig at deltakerne fra både Forsvaret og Storebrand så på nettverksbygging som en positiv og viktig vei til suksess. Dette aspektet av programmet fremstår som en gjennomgående viktig motivasjon for deltakelse, og det er også det respondentene identifiserer som en av de mest verdifulle fordelene de har fått gjennom programmet.

Samtlige av respondentene i både Forsvaret og Storebrand nevner viktigheten av nettverksbygging. Kvinnene understreker spesielt verdien av å bygge nettverk internt i organisasjonen, noe de føler ble styrket gjennom deltakelsen i FiftyFifty. Videre bemerker de at selv om de har fått et bredere nettverk utenfor sin egen organisasjon, er det mer utfordrende å opprettholde disse forbindelsene. Likevel føler de at deltakelsen i programmet senker terskelen for å ta kontakt med andre deltakere utenfor organisasjonen dersom de noen gang skulle ha behov for det. Selv om kontakten ikke nødvendigvis opprettholdes på daglig basis, føler de at de fortsatt har et verdifullt nettverk utenfor organisasjonen tilgjengelig dersom behovet skulle oppstå. Betydningen av nettverksbygging virker å være universell og verdifull for kvinnene, ettersom viktigheten nevnes i så stor grad i begge case-organisasjoner.

Et interessant funn er oppfatningen av programmets innvirkning på individnivå og organisasjonsnivå. Når det gjelder individuell påvirkning, deler deltakerne fra Forsvaret og Storebrand lignende opplevelser, der de har opplevd økt selvtillit og motivasjon, men de føler ikke nødvendigvis at de kan tilskrive all sin utvikling til programmet. Dette samsvarer med forskningen som indikerer at slike programmer kan bidra til økt selvinnsett og personlig vekst (Allen & Aweh, 2021; Alwazzan & Al-Angari, 2020). På organisasjonsnivå fremstår bildet mer nyansert. I Storebrand observerer deltakerne at programmet har hatt en positiv innvirkning på mangfoldet i ledelsesteamene, men de understreker samtidig at dette ikke utelukkende kan tilskrives FiftyFifty alene. Programmet har fungert effektivt i samspill med andre strategier og initiativer. Storebrand ser tydelige fordeler av programmet, eksempelvis ved å merke at

tidligere deltakere i FiftyFifty nå har roller i konsernledelsen. I tillegg har programmet bidratt til økt bevissthet rundt kjønns spørsmål i organisasjonen. I kontrast er deltakerne fra Forsvaret mer skeptiske og tvilende når det gjelder programmets påvirkning, og de betrakter det hovedsakelig som et bevisstgjøringsprogram.

Storebrand og Forsvaret fremstår som to organisasjoner med distinkte tilnærminger til likestilling. Mens Storebrand aktivt engasjerer seg i ulike programmer og initiativer for å fremme kvinner til topplederstillinger, viser Forsvaret en tendens til å prioritere kvoteringskrav for kvinner (Forsvaret, 2023a; Storebrand ASA, 2022). Krav til kvotering kan være effektivt for å sikre umiddelbare resultater i form av økt kvinnelig representasjon, men det kan også lede til spørsmål om slike tiltak er tilstrekkelige for å skape en dypere og mer varig kulturell endring. Kvotebaserte tiltak kan noen ganger oppfattes som overfladiske eller tvangsmessige, og det er en risiko for at de ikke adresserer de underliggende barrierene kvinner møter i på veien mot topplederposisjoner. Resultatene fra vår studie viser at dette kan ha betydning for virkningen av lederutviklingsprogrammer i samspill med andre initiativer, da Storebrand tilsynelatende har hentet større fordeler av programmet på organisasjonsnivå sammenlignet med Forsvaret.

Forskningen støtter også opp under denne problematikken og den understreker at slike programmer bør være en del av en bredere innsats for å få flere kvinner i topplederstillinger. Programmet i seg selv er ikke en mirakelkur for overkomme barrierene kvinner møter eller en måte å oppnå mangfold og likestilling på toppnivå (Johnson et al., 2023). Det er en risiko ved å sende kvinner til lederutviklingsprogrammer, da det kan bli en form for overfladisk eller iscenesettende alliert støtte. Kvinnen kan få en oppmuntrende opplevelse, føle seg styrket og til og med utvikle noen nye ledelsesstrategier. Imidlertid blir dette meningsløst dersom organisasjonen ikke har noen reell investering når det kommer til personlig engasjement i kvinnen som deltar (Johnson et al., 2023). Dette understreker behovet for at organisasjoner må forplikte seg til å støtte kvinnenenes karrierevekst på en mer omfattende måte enn bare å sende dem på et utviklingsprogram. Som forskning viser til, er det viktig å støtte opp kvinnene underveis og etter deltakelse, slik at nye dører åpner seg når de returnerer til arbeidsplassen (Johnson et al., 2023). Hvis FiftyFifty kun brukes for å “vises utad”, vil det ikke ha en reell effekt for kvinnene som deltar, og heller ikke for organisasjonen.

Den divergerende oppfatningen mellom deltakerne fra Forsvaret og Storebrand antyder at effekten av FiftyFifty på mangfold i ledelsen kan variere avhengig av organisasjonens kultur,

struktur og omgivelser. I Storebrand ser man en betydelig fremgang, mens i Forsvaret trekkes det frem at ytterligere strukturelle endringer og holdningsendringer er nødvendige for å oppnå ønsket mangfoldsnivå. Dette komplekse bildet gir verdifulle innsikter i hvordan lederutviklingsprogrammer som FiftyFifty kan påvirke organisasjoner med ulike kontekster og utfordringer. Det er derfor av avgjørende betydning at organisasjonene som deltar, nøye evaluerer sin egen virksomhet og driftsmåte for å sikre at lederutviklingsprogrammet gir ønskede resultater, som samsvarer med McKinsey & Company (2019) sin studie.

Videre indikerer resultatene at inkludering av mannlige kolleger i programmet, enten gjennom full deltakelse eller deltakelse i spesifikke aktiviteter, kan være en viktig faktor for å styrke programmet. Dette aspektet ble også belyst av respondenter fra Storebrand, som nevnte at de hadde deltatt på alumni-samling i etterkant av programmet, hvor mannlige kolleger fra de ulike organisasjonene var til stede. Kvinnene betraktet dette som positivt, da de opplevde at det ga mannlige kolleger en økt forståelse for ulike barrierer og hindringer som kvinner står ovenfor i arbeidslivet.

Denne observasjonen åpner opp for en viktig diskusjon om å inkludere mannlige kolleger i selve programmet. Inkludering kan potensielt styrke FiftyFifty ved å skape en plattform for mer omfattende dialog og samarbeid mellom kjønnene. Funnene støtter opp om tidligere forskning som fremhever viktigheten av en helhetlig tilnærming til kjønsspørsmål i slike programmer. Med deltakelse fra personer av begge kjønn kan man fremme mer inngående diskusjoner og utvikle løsninger som kan bidra til flere kvinnelige toppledere (Johnson et al., 2023). Her kan FiftyFifty vurdere en lik tilnærming som lederutviklingsprogrammet til Simmons School of Business Executive Educations benytter, hvor mannlige deltakere inkluderes i visse aktiviteter med formålet å samarbeide om endringer i praksis og retningslinjer som kan ha en målbar og bærekraftig innvirkning på kjønnslikestilling i organisasjonen (Litwin, 2018). Dette eksempelet viser hvordan programmer som FiftyFifty kan vurdere å ta konkrete skritt for å integrere begge kjønn i prosessen og oppmuntre til samarbeid for å adressere kjønnsrelaterte utfordringer.

Avslutningsvis peker deltakerne fra både Storebrand og Forsvaret på viktigheten av å opprettholde kontakten og nettverket som ble etablert gjennom deltakelsen i programmet. De understreker at dette behovet for oppfølging bør ses i sammenheng med en bredere tilnærming til bruk av lederutviklingsprogrammer for kvinner. Det handler ikke bare om en engangsmulighet, men også om å bruke programmet som et verktøy for kontinuerlig

evaluering og forbedring av arbeidsplassen, slik at positive endringer kan implementeres og opprettholdes over tid. På denne måten blir lederutviklingsprogrammet en del av en mer omfattende innsats for å fremme likestilling og karriereutvikling for kvinner i organisasjonene.

Som tidligere nevnt fremhever noen respondenter betydningen av en alumni-samling etter programmet, hvor det var 50:50 kvinner og menn som deltok. Det kan tyde på at dette arrangementet ikke har vært tilgjengelige for alle deltakere eller at de ikke har blitt arrangert jevnlig for hvert kull som har gjennomført programmet. Dette fordi det var flere deltakere som poengterte dette som en mangel i programmet, da en oppfølgingssamling kan bidra til å opprettholde nettverket og kontakten mellom tidligere deltakere. Oppfølging kan skape langsiktige positive ringvirkninger som fører til at programmet styrkes ytterligere.

Samlet sett kaster studien lys over deltakernes opplevelse av FiftyFifty og dets effekter, og har sammenfattet viktige funn som gir innsikt i hvordan slike programmer for kvinner kan påvirke både individuell og organisatorisk utvikling. Mens deltakerne har understreket betydningen av nettverksbygging og økt selvtillit som positive aspekter av deltakelsen, har de også påpekt behovet for kontinuerlig støtte etter programmet, og inkludering av mannlige kolleger for å maksimere programmets potensiale. Resultatene indikerer at kvinnelige lederutviklingsprogrammer som FiftyFifty bør ses som en del av en bredere innsats for fremme kvinner i topplederstillinger, og at organisasjonene må forplikte seg til å støtte kvinnenes karrierevekst på en mer omfattende måte enn bare å tilby deltakelse i et utviklingsprogram. Videre kan inkludering av mannlige kolleger og etterfølgende oppfølging være avgjørende for å opprettholde nettverket og kontakten som etableres gjennom programmet, og dermed forbedre programmets langsiktige effektivitet.

5.2 Observerbare barrierer

Karrierekvinner som blir mødre

Karrierekvinner som blir mødre, står overfor utfordringer og muligheter når de balanserer sine profesjonelle ambisjoner med ansvar som foreldre. Denne delen av studien dykker inn i deres erfaringer og innsikter, og gir et mangfoldig bilde av hvordan livet endrer seg når karriere og morskap møtes. Økt planlegging og nødvendig fleksibilitet viser seg som de sentrale nøkkelbegrepene som har gjort det mulig for disse kvinnene å harmonisere sitt yrkesliv med familielivet. I tillegg vil vi også se på betydningen av støtte fra hjemmet, hvordan

arbeidsplassens lokalisering spiller en avgjørende rolle, og hvordan deltakelse i initiativer som FiftyFifty har bidratt til å forme deres karriereveier.

Planlegging før barn

Resultatene viser at flere av kvinnene i både Forsvaret og Storebrand velger å utsette sitt første barn til senere i livet for å oppnå større karriereframgang. Slik har respondentene hatt mulighet til å arbeide mye, i form av overtidarbeid og utplassinger. Dette indikerer en bevisst og strategisk tilnærming for å minimere utfordringene knyttet til å kombinere karriere og familie. Bak denne planleggingen ligger en forståelse av de potensielle hindringene som kan oppstå når barn kommer inn i bildet. Videre kan det også reflektere et ønske om å oppnå en bestemt karrierestatus før de tar skrittet inn i foreldrerollen. Selv om vår studie ikke utforsker alle faktorene som kan påvirke slike beslutninger, speiler denne trenden en bredere samfunnsmessig utvikling. Ifølge statistikk fra Medisinsk fødselsregister ved Folkehelseinstituttet, har gjennomsnittsalderen for førstegangsfødende i Norge steget til 30,2 år, en økning fra 28,5 år for ti år siden (Folkehelseinstituttet, 2023).

Sjonglering av familielivet

Denne studien utfordrer den konvensjonelle oppfatningen om at morsrollen nødvendigvis begrenser kvinners karriereambisjoner. Til tross for tidligere forskning som antyder at mødre ofte velger å bli i samme stilling, redusere arbeidstiden eller unngå å søke nye karrieremuligheter, viser våre funn fra Forsvaret og Storebrand et annet bilde (Ingelsrud et al., 2022; Halrynjo et al., 2019; McKinsey & Company, 2011). Kvinnene i vår studie har ikke redusert sine karriereambisjoner etter å ha blitt mødre. Tvert imot indikerer deres deltakelse på FiftyFifty et fortsatt sterkt ønske om karriereutvikling, støttet av verdifulle innsikter og erfaringsutveksling med andre kvinner i lignende situasjoner.

I Forsvaret blir det tydelig at kvinner ofte håndterer det som beskrives som *det tredje skiftet* - en kombinasjon av fulltidsarbeid, koordinering av barnas fritidsaktiviteter og husarbeid. Dette skiftet kan være utfordrende, men funnene viser at allsidige løsninger som fleksibel arbeidstid og hjemmekontor bidrar til å lette på trykket. Samtidig blir det påpekt at støtte fra besteforeldre og barnevakt er avgjørende for å håndtere en travel hverdag.

Resultatene fra Storebrand skiller seg ut ved at ingen av kvinnene rapporterte å ha søkt seg til mindre krevende stillinger for å gi mer tid til familielivet. Dette kan delvis skyldes samfunnets økte forventninger til menns bidrag i husholdnings- og omsorgsansvar, noe som igjen kan ha

reduisert presset på kvinnene. Det tyder på at tidligere antagelser om utfordringene kvinner møter med å balansere karriere og familieliv ikke lenger er like relevante. Perspektivet støttes av forskning, som indikerer at reduserte krav knyttet til konkurranse og prestasjon gir rom for kombinasjon av fulltidsjobb og morsrolle i større grad (Halrynjo, 2010, 2017).

Arbeidsplassens lokalisering

Arbeidsplassens geografiske beliggenhet utgjør en betydelig utfordring for kvinner i Forsvaret. Selv om lokalisering og regelmessige rotasjoner er kritiske for Forsvarets operasjoner, understreker studiens funn behovet for økt støtte og fleksibilitet for ansatte med omsorgsansvar. Forsvaret har erkjent dette og uttrykker en vilje til å tilpasse seg individuelle behov for å bedre støtte ansatte som er foreldre (Forsvaret, 2023d). Imidlertid avdekker vår studie at mangel på familievennlige karrieremuligheter begrenser kvinners muligheter til å utnytte sitt fulle potensial (Chrobot-Mason et al., 2021). Mangelen på fleksibilitet og familievennlige løsninger kan videre bidra til lav representasjon av kvinner i topplederstillinger i Forsvaret. Kvinnelige ansatte finner seg ofte i roller som krever mindre tilgjengelighet, prestasjon og synlighet, noe som ses på som nødvendig for å balansere jobb og familieliv (Lupu, 2012).

På den andre siden ser arbeidsplassens lokalisering i Storebrand ut til å påvirke kvinnenes karrierevalg i mindre grad. Grunnet Storebrand sin brede kontorspredning rundt om i landet, gir de rom for at partnere lettere kan finne arbeid i nærheten, og tilbyr større fleksibilitet med hensyn til stillingsskifte eller endringer innad i selskapet. Mange av stillingene hos Storebrand kan også overføres til lignende roller i andre selskaper, noe som ytterligere forsterker denne fleksibiliteten. Dette antyder at kvinnene i Storebrand kanskje ikke oppfatter arbeidsplassens lokalisering som en vesentlig barriere for deres karriere.

Gjennom FiftyFifty får kvinnene mulighet til å snakke med likesinnede og ledere på høyere nivå enn dem selv, som kan dele erfaringer til hvordan man kan tilpasse seg i henhold til arbeidsplassens lokalisering. Innsikt i organisatoriske begrensninger, sammen med strategier for å navigere arbeidssituasjoner, kan gi kvinnene råd til hvordan man skal kunne avansere i sin karriere uten å være fysisk fraværende fra sine familier.

Permisjon – Når muligheten for topplederstillinger endres

Studien avdekker viktige innsikter om hvordan foreldrepermisjon har en innvirkning på kvinners karrierevei i Forsvaret og Storebrand. I Forsvaret avslører observasjonene en

betydelig variasjon i støtte under permisjon, noe som peker på en organisasjonskultur preget av individuelle ledere og deres personlige holdninger. Dette reflekterer et miljø hvor fysisk tilstedeværelse og synlighet spiller en avgjørende rolle i karriereprogresjon. Slike funn resonnerer med Lupu (2012) sine argumenter om at permisjon kan medføre tapte karrieremuligheter, spesielt i bransjer hvor prestasjon veier tungt. Forsvarets unike natur, kjennetegnet ved sin hierarkiske og konkurransebaserte kultur, selv uten direkte kundekontakt, antyder at fravær under permisjon kan føre til at enkeltpersoner mister fremgang eller faller tilbake fra tidligere roller.

Disse observasjonene i Forsvaret samsvarer også med Crompton og Harris (1999, referert i Halrynjo et al., 2019) sin teori om kvinner som streber etter å balansere forpliktelser hjemme og forventninger på jobben. I Forsvarets miljø, hvor deltakelse og engasjement er avgjørende for avansement, kan permisjonstiden resultere i at man ikke imøtekommer de høye kravene som er satt. Dette blir spesielt merkbart i konkurransedrevne og resultatorienterte bransjer, der permisjon kan oppleves som en barriere på veien mot topplederposisjoner.

Erfaringene fra Forsvaret avdekker også en motstand og negativ holdning mot graviditet og foreldrepermisjon, noe som belyser en strukturell hindring mange kvinner møter i forsøket på å nå topplederstillinger. Negative holdninger til graviditet og permisjon fremhever en kritisk barriere for å oppnå likestilling og fremgang for kvinner på arbeidsplassen. Likestillings- og diskrimineringsloven (2017, § 33) gir klare retningslinjer for å sikre at ansatte som returnerer fra foreldrepermisjon mottar de samme rettighetene og fordelene de ellers ville hatt. Loven legger særlig vekt på at mødre skal gis muligheter til å kompensere for eventuelle tapte muligheter, for å sikre at kvinner ikke diskrimineres når de vender tilbake til jobb. Likevel viser Forsvaret til situasjoner der kvinners krav ikke blir møtt, til tross for norsk lov og Forsvarets egne regler.

Studien belyser også positive erfaringer knyttet til permisjonstiden i Forsvaret, hvor noen kvinner rapporterte om karrierefremgang etter å ha kommet tilbake fra permisjon. De positive tilfellene representerer en avvikende trend fra Halrynjo sin forskning (2010, 2017), som viser at kvinner tenderer mot mindre utfordrende og mer familievennlige jobber etter å ha blitt mødre. Positive erfaringer fra Forsvaret indikerer at på tross av enkelte strukturelle utfordringer i organisasjonen, tilbyr Forsvaret muligheter for karrierevekst og profesjonell utvikling for kvinner etter permisjon.

I kontrast til Forsvaret, illustrerer Storebrands tilnærming en tendens til å opprettholde eller til og med forbedre karrierestatus for kvinner etter permisjon, noe som kan reflektere en mer familieorientert bedriftskultur som støtter kvinnelige ansatte under permisjon. Dette skiller seg også fra Halrynjo (2010, 2017) sine funn, som påpeker at kvinner etter permisjon ofte søker seg til roller som er mindre utfordrende og mer tilpasset familielivet. Interessant nok, ble det rapportert at en respondent fra Storebrand ble tilbudt en sluttpakke etter permisjonstiden, men dette skjedde i en tidligere arbeidssituasjon og gjenspeiler ikke nødvendigvis Storebrands praksis. Generelt indikerer respondentenes positive erfaringer i Storebrand en sterkere institusjonell støtte og en mer helhetlig tilnærming til permisjon.

Resultatene fra Storebrand tyder på at organisasjonen aktivt kommuniserer at graviditet ikke skal være en hindring for kvinners karriereutvikling, demonstrert gjennom praksisen med å ansette mødre som nylig har returnert fra permisjon i ledende toppstillinger. Kvinnene i Storebrand fremhever organisasjoners ansvar i å fjerne stigmaet rundt utfordringene knyttet til permisjonstiden. Dette indikerer en oppfatning blant kvinnene i Storebrand om at graviditet og familieliv ikke nødvendigvis er så store hindringer som de kan oppfattes andre steder. Et viktig element i Storebrands tilnærming er rollen til synlige rollemodeller og lederskap; når kvinnelige toppledere som er gravide eller nylig har returnert fra permisjon blir fremtredende, sender det en sterk melding om at karriere og familieliv kan forenes. Dette kan være en katalysator for kulturell endring og inspirere til økte karriereambisjoner blant kvinnelige ansatte. FiftyFifty-programmet kan også spille en nøkkelrolle i denne sammenhengen ved å fremme og støtte kvinner på deres vei mot topplederposisjoner.

FiftyFifty har vist seg å være et viktig bidrag for økt bevissthet om utfordringene kvinner står overfor i sin karriereutvikling, spesielt i forbindelse med permisjon. Lederutviklingsprogrammet kan betraktes som et skritt mot å redusere gapet som er identifisert i Halrynjo et al. (2019) sin forskning, ved å tilrettelegge for støtte og utviklingsmuligheter som er spesifikt utformet for å møte kvinnenes behov. For å fremme reell likestilling og støtte kvinner i deres karrierer, er det avgjørende at organisasjoner påtar seg ansvaret for å ivareta og følge opp ansatte som er i foreldrepermisjon. Dette innebærer ikke bare å følge lovgivningen, men også å vise en genuin interesse for de ansatte som er i permisjon. Å kommunisere tydelig at disse ansatte blir savnet og verdsatt under permisjonen, kan være med på å øke deres motivasjon og tilhørighet til arbeidsplassen når de vender tilbake. Arbeidsgivere bør være proaktive når det gjelder å informere de ansatte i permisjon om eventuelle organisatoriske endringer som kan påvirke deres arbeidssituasjon. Dette bidrar til å skape

trygghet og klarhet rundt fremtidige jobbmuligheter. Videre er det essensielt å ha ledere som er forståelsesfulle og anerkjenner at det å komme tilbake etter permisjon kan være en utfordrende overgangsperiode.

Samlet sett understreker funnene fra Forsvaret og Storebrand nødvendigheten av en integrert og støttende organisasjonskultur for å fremme kvinners karriereutvikling, spesielt i lys av utfordringene forbundet med permisjon. Det er ikke tilstrekkelig for organisasjoner å kun implementere formelle policyer - de må også utvikle en kultur som aktivt støtter og verdsetter kvinnelige ansattes bidrag, både under og etter permisjon. Ved å anerkjenne og adressere barrierene, kan organisasjoner ta vesentlige skritt mot å styrke kvinners posisjon i toppledelsen.

Mobbing og trakassering

Resultatene fra denne studien gir et mangfoldig bilde av opplevelser og oppfatninger knyttet til mobbing og trakassering i ulike organisasjoner. De identifiserte perspektivene har viktige implikasjoner for forståelsen av det komplekse problemet og for utvikling av tiltak for å bekjempe mobbing og trakassering i arbeidslivet.

En sentral tematikk som fremkommer i respondentenes uttalelser er den subjektive karakteren av trakassering og hvordan det avhenger av individets egne tolkninger, tidligere erfaringer, toleranse og grenser. Kvinnene i Forsvaret deler oppfatning av hva som utgjør trakasserende atferd vil være svært individuell. Denne oppfatningen kan i tillegg påvirkes av andre miljømessige og kulturelle faktorer. Dette understreker behovet for å anerkjenne den store variasjonen i hvordan enkeltpersoner kan oppleve og tolke slike situasjoner.

I Forsvarets miljø som er preget av en hardere tone og mannsdominert kultur, kan enkelte individer ha utviklet en høyere toleranse for visse typer atferd, som andre kan oppfatte som trakasserende. Individers ulike tolkninger og toleranser kan delvis forklare hvorfor noen kvinner ikke oppfatter trakassering selv om de muligens kan ha vært utsatt for det flere ganger. Det kan også diskuteres om de som er ansatt i Forsvaret er bedre forberedt på å møte en utfordrende arbeidskultur, da de i større grad kan forvente en tøffere atmosfære på grunn av den omfattende mediedekningen og offentlige debatten av mobbing og trakassering i organisasjonen. Det har vært rapportert om tilfeller av mobbing, seksuell trakassering og trakassering basert på kjønn, som har skapt en utfordrende arbeidsmiljøkultur preget av frykt, taushet og manglende muligheter for ofrene til å ta opp bekymringene sine (Haakonsen, 2023).

Det er også viktig å merke seg at noen av respondentene, spesielt de som tilhører Forsvaret, understreker at mobbing og trakassering kanskje er uunngåelige i organisasjoner preget av en mannsdominert kultur og en hierarkisk struktur. Dette perspektivet kan delvis skyldes det faktum at Forsvaret og lignende organisasjoner har blitt gjenstand for omfattende medieomtale om problemet, som kan ha ført til en viss grad av immunitet blant de ansatte. Videre kan dette føre til at kvinnene i større grad aksepterer slike atferdsmønstre på grunn av organisasjonskulturen og forventningene som følger med.

Videre viser funnene fra Forsvaret at en persons opplevelse av trakassering kan være påvirket av sammenligning med andre som har opplevd lignende situasjoner. Dette kan føre til en form for normalisering eller relativisering av trakassering, der man tenker at “det kunne vært verre” eller “andre har opplevd verre”. Dette understreker viktigheten av åpenhet og bevissthet omkring mobbing og trakassering. Selv om noen ikke nødvendigvis oppfatter visse hendelser som trakasserende, kan det likevel være uakseptabelt og ha negativ innvirkning på arbeidsmiljøet. Å oppmuntre til åpenhet, rapportering og diskusjon om slike spørsmål er viktig for å skape en trygg arbeidsplass.

Resultatene av studien avslører også at kvinner i Storebrand har delt erfaringer knyttet til kommentarer og hersketeknikker, hvor man kan se tegn til hersketeknikker som er direkte relatert til kvinnenes unge alder eller kjønn. Dette indikerer utfordringer som kan tilskrives kjønnsrelaterte stereotyper og forventninger kvinner står ovenfor. Funnene understreker at mobbing og trakassering ikke er begrenset til en bestemt bransje eller sektor, men eksisterer i ulike organisatoriske kontekster. Dette kaster lys over behovet for å utvikle en helhetlig tilnærming for å bekjempe mobbing og trakassering som tar hensyn til organisasjonskultur, bransje og individuelle oppfatninger.

Som nevnt har medieoppmerksomheten og den offentlige debatten hatt en betydelig innvirkning på kvinnenes oppfatninger av mobbing og trakassering. Dette gjelder både for Forsvaret og for Storebrand. Funnene viser at mediedekningen har bidratt til å øke bevisstheten om problemet og kan ha endret noen menneskers syn på hva som er akseptabel oppførsel på arbeidsplassen. Dette viser kraften i offentlig eksponering og understreker viktigheten av å sette temaet på agendaen for å få organisasjoner til å ta aktivt grep for å bekjempe mobbing og trakassering.

For å adressere problemene knyttet til mobbing og trakassering i arbeidslivet, uavhengig av bransje eller kultur, kan initiativer som FiftyFifty vise seg å være en verdifull ressurs. FiftyFifty inneholder opplæring og bevissthet rundt likestilling og trakassering, noe som kan bidra til å etablere en felles forståelse av hva som definerer uakseptabel atferd, uavhengig av individuelle oppfatninger. Videre fremmer FiftyFifty åpen dialog og kommunikasjon mellom ansatte på alle nivåer, noe som kan bidra til å bryte ned taushetskulturen rundt mobbing og trakassering. Når ansatte føler seg trygge nok til å melde fra om uønsket atferd, kan organisasjonen raskere identifisere og håndtere slike problemer. I tillegg oppfordres organisasjonene som deltar i programmet til å identifisere og adressere organisatoriske barrierer, noe som kan bidra til å endre kulturen på en mer grunnleggende måte.

5.3 Uobserverbare barrierer

Homososial reproduksjon

Selv om resultatene kun identifiserer ett tilfelle av homososial reproduksjon i Forsvaret, gir det likevel kritiske og innsiktsfulle perspektiver som belyser hvordan homososial reproduksjon påvirker rekruttering og forfremmelse. Refleksjonene understreker viktigheten av å adressere denne praksisen for å oppnå en mer mangfoldig og inkluderende ledelse i Forsvaret. Bekymring for ensartethet i kompetanse og behovet for mangfold gir et sterkt argument for å se utover tradisjonelle rekrutteringskriterier for å oppnå et mer effektivt og innovativt lederskap. Dette kan indikere at det er en viss motstand eller forvirring rundt ideen om å kvotere kvinner inn i lederstillinger blant enkelte ansatte i Forsvaret.

Forsvaret har en etablert organisasjonsstruktur som kan påvirke likestilling på flere nivåer. Dette inkluderer rekrutteringsprosesser, forfremmelser og hvordan lederroller er definert og delt ut (Haakonsen, 2023). Dersom organisasjonsstrukturen favoriserer tradisjonelle militære karriereveier som typisk har vært dominert av menn, kan dette begrense kvinnes tilgang til nøkkelposisjoner.

Sett i lys av studiens funn kan vi tydelig identifisere homososial reproduksjon i Forsvaret, da rekrutterings- og forfremmelsespraksis synes å favorisere de som ligner på nåværende ledere. Dette fenomenet har implikasjoner for Forsvarets mangfold og lederskap, da det kan føre til en kompetanse som mangler varierte perspektiver og ferdigheter som er nødvendige for å håndtere komplekse utfordringer. Det er også viktig å merke seg at det er en overvekt av mannlige piloter i organisasjonen. Sjef for Luftforsvarets seleksjonscenter fortalte i 2020 at få

kvinner søker seg til flyverutdanningen (Olsen, 2020). Dette faktumet gir oss grunn til å reflektere over om ansettelsesbeslutninger baseres ikke bare på kompetanse og erfaring, men også på kjønn. Dette åpner opp for at den mannlige dominansen innenfor pilotyrket kan påvirke rekrutterings- og forfremmelsesprosesser, hvor kandidater som ligner på nåværende mannlige ledere ikke bare deler kompetanse, men også kjønn.

Selv om ingen av respondentene fra Storebrand antyder tendenser til homososial reproduksjon i deres observasjoner og refleksjoner, er det viktig å understreke at fraværet av omtale ikke nødvendigvis utelukker forekomsten av dette fenomenet i organisasjonen. Det er mulig at ansatte fra Storebrand ikke har vært bevisste på eller i stand til å identifisere dette fenomenet i sin arbeidshverdag. Videre kan det hende at homososial reproduksjon ikke har vært like tydelig eller påpekt som et problem i deres spesifikke arbeidskontekst.

FiftyFifty har potensial til å spille en avgjørende rolle i å overvinne barrieren som homososial reproduksjon representerer. Gjennom målrettet bevisstgjøring, kan programmet sette rekrutteringsprosesser mer på agendaen, og gi kvinnelige ansatte muligheten til å utvikle de nødvendige ferdighetene og erfaringene for å konkurrere på lik linje med mannlige kolleger. Ved å identifisere og fremme talent fra ulike bakgrunner og med varierte ferdigheter, kan FiftyFifty bidra til å diversifisere lederteamene. Dessuten kan programmet også spille en rolle i å endre kulturen og holdningene i organisasjonen ved å fremheve betydningen av mangfold og inkludering i toppledelse. Dette kan øke bevisstheten blant nåværende ledere om potensielle bias i rekrutterings- og forfremmelsesprosesser og oppfordre til mer objektive vurderinger.

Kjønnsstereotyper

I denne studien observeres det at påvirkningen av kjønnsstereotyper varierer mellom Forsvaret og Storebrand. I Forsvaret er det spesielt tydelig hvordan kvinners atferd og oppførsel er formet av samfunnets rådende kjønnsstereotyper. Dette er merkbart i en organisasjon som Forsvaret, hvor den mannsdominerte kulturen historisk sett har vært fremtredende.

Kvinnelige ledere i Forsvaret synes å føle seg presset til å justere sin oppførsel og kommunikasjonsstil for å unngå å bli stemplet av negative stereotyper. Funnet resonnerer med eksisterende forskning som indikerer samfunnets forventninger om at kvinner skal være imøtekommende og reserverte (Kark & Eagly, 2010; Koenig et al., 2011; Halrynjo et al., 2019). Videre understreker funnet hvordan den maskuline kulturen i Forsvaret kan skape en

utfordrende atmosfære for kvinner i lederstillinger, da den kan innebære implisitte forventninger om hvordan en leder skal opptre og den tradisjonelle oppfatningen av at lederrollen er forbeholdt menn. Det er en tendens til at kvinner i Forsvaret er bekymret for å bli sett på som arrogante eller strenge, noe som korresponderer med tidligere observasjoner av Ibarra et al. (2013).

I Storebrand finner studien mindre direkte bevis på kjønnsstereotypers påvirkning sammenlignet med Forsvaret. Det observeres dog en tendens hvor påvirkningen av tradisjonelle kjønnsroller synes å være mer fremtredende blant eldre generasjoner. Denne refleksjonen støtter opp om forskningen som indikerer at kvinnelige leder ikke lenger er underlagt *Think Manager – Think Male*-tankesettet (Brenner et al., 1989; Schein et al., 1989). Det tyder på at den nyere generasjonen er mer åpen for å erkjenne betydningen av kvinner i ledende stillinger. Program som Fiftyfifty kan således spille en avgjørende rolle i å sette temaet på agendaen.

Det er imidlertid viktig å merke seg at studiens begrensning til kvinnelige deltakere kan innskrenke vår forståelse av mannlige perspektiver i disse organisasjonene. Kvinnene fra både Storebrand og Forsvaret synes imidlertid å være tilfredse med kulturen og arbeidsmiljøet deres, selv om kvinner i Forsvaret rapporterer om tilpassede atferdsmønstre for å passe inn. Det er imidlertid uklart i hvilken grad denne tilpasningen reflekterer menns holdninger eller forventninger til kvinners oppførsel i Forsvaret, gitt studiens fokus på kvinnelige perspektiver.

Oppsummert synes kjønnsstereotypene å ha sterkere fotfeste i Forsvaret enn i Storebrand. Hvorvidt dette skyldes en maskulin og hard kultur i Forsvaret, kan diskuteres. Til tross for utfordringer relatert til kjønnsstereotyper, viser funnene at FiftyFifty har potensial til å være en nøkkelfaktor i å bryte ned slike barrierer og endre organisasjonskulturen. Programmets målrettede fokus på likestilling og mangfold i lederposisjoner tilbyr deltakerne muligheter til å utfordre og omdefinere tradisjonelle kjønnsroller. Det gir kvinnelige ledere en plattform for autentisk lederskap uten å måtte tilpasse seg stereotype forventninger. Imidlertid bør det vurderes om programmet skal inkludere menn for å fremme en mer helhetlig kulturendring. Flere deltakere understreker viktigheten av å involvere menn i kvinnelige lederutviklingsprogrammer som FiftyFifty for å sikre mer reell og varig endring, som igjen kan bidra til å se fordelene med kvinnelige toppledere.

Doble standarder

Resultatene fra denne studien kaster lys over kvinnenes erfaringer med doble standarder i ulike profesjonelle sammenhenger. Doble standarder, som vi tidligere har diskutert i teoridelen, refererer til den ujevne vurderingen av kvinner og menn, til tross for lik kompetanse og ferdigheter. Det er observert at de fleste kvinner i både Forsvaret og Storebrand føler at de blir rettferdig vurdert i deres arbeidssituasjoner. Imidlertid viser studien, på tross av positive individuelle erfaringer, at det fremdeles er tydelige indikasjoner på at doble standarder fortsatt eksisterer.

Doble standarder fremkommer på ulike måter og kan være mer tydelige i visse yrker og situasjoner enn andre. I Forsvaret blir kjønnsstereotyper spesielt fremtredende, noe som påvirker kvinnenes opplevelser og potensielt deres karriereutvikling. Det er interessant å merke seg at kvinnene ikke nødvendigvis rapporterer direkte om urettferdig behandling, men snarere om en indre sammenligning med sine mannlige kolleger. Selv om det er naturlige fysiske forskjeller mellom menn og kvinner, kan det tyde på at det er en underliggende forventning om at kvinner må tilpasse seg og prestere ekstra for å bli ansett som kompetente og for å bli fullt akseptert i miljøet.

Funnene stemmer overens med Halrynjo et al. (2019) sine observasjoner om at kvinner ofte underlegges strengere vurdering enn menn, til tross for lik kompetanse. Dette kan antyde at det i Forsvaret eksisterer en implisitt forventning om at kvinner må arbeide hardere for å oppnå samme anerkjennelse. Selv om mange kvinner i Forsvaret rapporterer om rettferdig vurdering, oppstår det spørsmål om hvorvidt den opplevde undervurderingen også kan tilskrives andre faktorer, som alder eller erfaring, fremfor kjønn alene. Denne usikkerheten illustrerer kompleksiteten med å entydig identifisere kilder til doble standarder, og peker på at det ofte er en sammensetning av flere faktorer som påvirker opplevelsene av urettferdig behandling i arbeidslivet.

Det at doble standarder er vanskelige å identifisere, kan indikere at slike standarder kan være subtile og dypt forankret i organisasjonskulturen. Likevel kan man se tegn på doble standarder hos kvinnene i Storebrand, ved at en av kvinne ble tilbudt en sluttpakke etter permisjonstiden, som vist i resultatdelen under permisjon. Selv om dette tilfellet gjaldt en tidligere arbeidsgiver, kaster det lys over noen ledes syn på kvinners rolle i samfunnet og hvordan disse oppfatningene kan påvirke karrierevalg og atferd på arbeidsplassen. Dette fremhever viktigheten av å anerkjenne og takle slike fordommer på alle organisatoriske nivåer, inkludert

ledelsen. Funnet samsvarer med Lupu (2012) sin forskning, som også pekte på en tendens til å foretrekke mannlige kandidater over kvinnelige, delvis grunnet bekymringer om å “miste en generasjon” når kvinner eventuelt blir mødre. At kvinner blir oppmuntret til å fokusere mer på hjemmet enn på arbeidsplassen etter å ha blitt mødre, kaster lys over hvordan tradisjonelle kjønnsroller og forventninger kan spille en vesentlig rolle i beslutningsprosesser og vurderinger i profesjonelle sammenhenger. Denne dynamikken understreker ytterligere hvordan forankrede kjønnsnormer og stereotyper kan infiltrere og påvirke arbeidslivets strukturer og praksis.

Doble standarder, som Halrynjo et al. (2019) påpeker, kan resultere i at kvinner sine meninger og bidrag blir neglisjert til fordel for deres mannlige kollegers innspill. Resultater fra Storebrand viser til slike opplevelser tidligere i karrieren, men understreker at dette har blitt mindre vanlig over tid. Det er verdt å vurdere om denne endringen skyldes spesifikke tiltak innført av Storebrand for å fremme kjønnslikestilling, eller om det er et resultat av generelle samfunnsmessige fremskritt på dette området. Uavhengig av årsaken, tyder funnene på at kjønnsrelaterte doble standarder fortsatt er en utfordring som kan påvirke kvinners muligheter til å gjøre seg gjeldende på arbeidsplassen.

Gjennom FiftyFifty blir doble standarder identifisert som en konkret hindring som begrenser likestilling i lederstillinger. FiftyFifty bidrar til å understreke behovet for å adressere slike utfordringer for å sikre et rettferdig og likestilt arbeidsmiljø. For å adressere disse doble standardene blir det diskutert tiltak som kan implementeres i de respektive organisasjonenes strategier. Samtidig blir organisasjonskultur og arbeidsmiljø diskutert og sammenlignet på tvers av organisasjoner, slik at man kan hente inspirasjon og innsikt fra hverandre. Det er viktig å merke seg at organisasjoner ofte har ulike strukturer, noe som kan gjøre det utfordrende å kopiere nøyaktig hva som fungerer for andre. Likevel blir bevisstgjøring om kjønnsrelaterte utfordringer en av de mest verdifulle bidragene fra lederutviklingsprogrammet, da det øker kvinners oppmerksomhet om barrierer som kan påvirke dem på veien mot toppen.

Kvinner søker ikke

Vår undersøkelse gir innsikt i hvordan kvinnelige ledere i Storebrand og Forsvaret navigerer i jobbsøknadsprosesser og deres tilbøyelighet til å søke på stillinger hvor de ikke møter alle kvalifikasjonskravene. Dette kaster lys over kjønnsforskjellene i jobbsøking og konkurransevilje som er omtalt i tidligere teori. Samlet viser studiens resultat at kvinnene i

både Forsvaret og Storebrand er svært bevisste på kvinners tendens til å undervurdere sine egne evner.

Det første bemerkelsesverdige funnet er at alle respondentene i studien uttrykker en villighet til å søke på stillinger der de ikke oppfyller alle kvalifikasjonskravene, noe som står i kontrast med forskning som antyder at kvinner ofte nøler med å søke med mindre de oppfyller alle kravene (Clark, 2014; Sinusoid, 2021). Samtidig rapporterer kun en av ni kvinner å ha søkt på en stilling hun ikke var kvalifisert for. Dette kan indikere at manglende selvtillit ikke nødvendigvis er en hindring for disse kvinnene. Derimot kan en mer forsiktig tilnærming til jobbsøknadsprosessen være mer fremtredende (Mohr, 2014). Det er også viktig å bemerke at ettersom alle kvinnene i studien innehar lederstillinger, kan deres erfaringer være farget av muligheten til å bli tilbudt roller uten en tradisjonell søknadsprosess.

Fra Forsvaret observeres det at kvinner utfordrer egne oppfatninger om kvalifikasjonskrav. Observasjonen avviker fra forskning som viser at kvinner generelt kan være mer risikoaverse i konkurransesituasjoner sammenlignet med menn (Niederle & Vesterlund, 2007). Det er viktig å legge til grunn at de ulike organisasjonenes strukturer og praksiser kan bidra til å forklare hvorfor kvinner i vår studie ikke nødvendigvis søker på stillinger, og det kan derfor ikke konkluderes med at dette skyldes manglende kvalifikasjoner eller selvtillit. Strukturelle forskjeller mellom organisasjoner kan føre til ulike tilnærminger til jobbsøking.

Forsvarets unike struktur, der deltakelse i jobbsøknadsprosesser ofte er basert på anbefalinger eller oppfordringer, kan forme en spesiell forståelse og tilnærming til jobbsøking sammenlignet med mer tradisjonelle organisasjoner. Denne organisatoriske forskjellen er viktig å vektlegge for å forstå de barrierene kvinner kan møte på veien mot topplederposisjoner. Interessant nok nevner ikke våre deltakere fra Forsvaret direkte utfordringer knyttet til rekruttering til topplederroller. Likevel understreker Forsvarets egen likestillingsrapport problematikken rundt lav kvinneandel i flaggoffiserstillinger. Dette indikerer at rekrutteringsgrunnlaget for kvinner til toppledelsen kan bli begrenset i fremtiden (Forsvaret, 2023a).

På den andre siden, viser funnene fra Storebrand at kvinnelige ansatte kan være tilbakeholdne med å søke på stillinger hvor de ikke oppfyller alle kvalifikasjonene. Funnene utfordrer tidligere forskning som knytter slik tilbakeholdenhet til manglende selvtillit (Clark, 2014; Sinusoid, 2021). Våre resultater tyder på at FiftyFifty-programmet har hatt en positiv effekt

på deltakernes selvtillit, noe som har ført til en økt åpenhet for å søke på stillinger selv når ikke alle kvalifikasjonskrav er møtt. Dette demonstrerer programmets betydning for å styrke kvinners selvtillit og endre deres perspektiv på jobbsøknadsprosessen.

Som nevnt hadde Storebrand på et tidspunkt inne en mental trener da de observerte en påfallende mangel av kvinnelige ansatte som ønsket å påta seg roller som teamledere. Observasjonen indikerer at lederroller i seg selv kan være krevende, og ofte representerer selve reisen mot å bli en leder den største barrieren. Prosessen med å nå lederstillinger innebærer typisk konkurransepregete elementer, komplekse beslutningssituasjoner og et betydelig behov for tillit til egne ferdigheter og selvsikkerhet. Denne dynamikken kan forklare hvorfor noen kvinner kan nøle med å søke lederposisjoner eller til og med velge å trekke seg fra slike roller etter å ha oppnådd et visst nivå av suksess. Det å stå i spissen for et team eller en avdeling krever ikke bare faglig kompetanse, men også en sterk psykologisk og emosjonell beredskap til å håndtere de ulike utfordringene som lederskap medfører. Derfor er tiltak som mental trening og støtteprogrammer som FiftyFifty avgjørende for å ruste kvinner med verktøyene og selvtilliten de trenger for å trives i, og ikke minst, søke seg til disse lederrollene.

Fordeling av arbeidsoppgaver

Resultatene fra Forsvaret indikerer en betydelig variasjon i oppfatninger og erfaringer relatert til arbeidsfordeling. Noen indikasjoner tyder på at kjønn ikke er en avgjørende faktor i tildelingen av arbeidsoppgaver, mens andre observasjoner viser at kvinner har en tendens til å påta seg, eller tildele til andre kvinner, oppgaver som ikke direkte fremmer karriereutvikling. Dette fenomenet kan medføre at kvinner, ved å tildele slike oppgaver til andre kvinner, sikrer at arbeidet blir utført, samtidig som dette frigjør tid for menn til å fokusere på mer karrierefremmende aktiviteter. Dette stemmer overens med Babcock et al. (2017) sine funn, som fremhever at kvinner ofte både blir bedt om, og er mer villige til å utføre arbeidsoppgaver med lavt forfremmelsespotensial, og dermed bidrar til å opprettholde en kjønnsbasert arbeidsfordeling.

I tillegg viser funn fra Forsvaret at noen kvinner velger å personlig ta ansvar for slike oppgaver fremfor å delegerer dem til andre. Dette valget ser ut til å være drevet av et ønske om å unngå å innta en autoritær rolle eller å gi ordre knyttet til ikke-karrierefremmende arbeid. Dette adferdsmønsteret gjenspeiler Babcock og Laschever (2004) sine observasjoner om kvinners tilbøyelighet til å vike unna fra å uttrykke egne behov og ønsker. Funnene viser igjen det iboende ønsket om fellesskap, og ønsker om å unngå en "aggressiv" lederstil. En slik

tilnærming kan skape barrierer for kvinner som sikter mot topplederstillinger, ettersom det kan hemme deres evne til å fremme egne interesser.

Observasjoner fra Forsvaret avslører også at noen kvinner bevisst unngår oppgaver som de anser som mindre betydningsfulle eller tradisjonelt tilknyttet kvinnelige roller. Dette synes å være en reaksjon på tradisjonelle kjønnsroller og stereotypier, som historisk har ført til en skjev fordeling av arbeidsoppgaver basert på kjønn. Disse kvinnene fremstår som bevisste på de underliggende mekanismene bak kjønnsforskjeller i arbeidsfordelingen, og ser ut til å gjøre en bevisst innsats for å unngå å bli plassert i roller som defineres mer av kjønn enn av kompetanse.

I Storebrand observeres det at deltakernes holdninger og handlinger har utviklet seg betydelig gjennom deres karriere. Det fremkommer at deres skifte fra å påta seg oppgaver som ikke fremmer karrieren til å aktivt avstå fra dem, delvis skyldes økt bevissthet om problematikken, en bevisstgjøring som ser ut til å ha blitt forsterket gjennom deres deltakelse på FiftyFifty. Resultatene tyder på at deltakerne har reflektert grundig over de ulike holdningene og praksisene knyttet til kjønnsbasert fordeling av arbeidsoppgaver, og dette antyder at lederutviklingsprogrammet har spilt en vesentlig rolle i å øke deres bevissthet om disse skjevhetene.

Videre har deltakerne fra Storebrand ikke bare blitt mer bevisste på kjønnsforskjeller i tildelingen av arbeidsoppgaver, men de har også tatt proaktive skritt ved å dele sin kunnskap og gi råd til andre kvinner om disse utfordringene. Funnet antyder at FiftyFifty har bidratt til mer enn bare en økning i bevissthet; det har også inspirert til praktisk handling og fremmet etableringen av et støttende og kunnskapsrikt nettverk blant kvinnelige ansatte. En slik utvikling er en verdifull og betydelig konsekvens av deltakelse i lederutviklingsprogrammer, ettersom det bidrar til å fremme en mer inkluderende og støttende arbeidskultur, som igjen kan være avgjørende for å hjelpe frem kvinner til toppen i arbeidslivet.

Selv om det kan være utfordrende for enkelte ansatte i Storebrand å avstå fra å melde seg frivillig til tildeling av arbeidsoppgaver, viser funnene en generell høy bevissthet blant kvinnelige ansatte om kjønnsstereotypier og deres innvirkning på oppgaveallokeringen. En arbeidsplass som fremmer likestilling og rettferdighet i oppgavefordelingen, kan bidra til å motvirke stereotypiske kjønnsroller og fremme et mer inkluderende og rettferdig arbeidsmiljø. Dette understreker viktigheten av å fremme en bevissthet om kjønnsbaserte barrierer i

organisasjonene og implementere tiltak for å endre kulturen og holdningene som kan føre til slike ulikheter.

Det er tydelig at bevisstgjøring og økt likestilling på arbeidsplassen kan ha en betydelig innvirkning på hvordan ansatte forholder seg til oppgaver av denne typen. FiftyFifty har etterlatt et inntrykk på deltakerne, og flere av respondentene gir programmet mye av æren for å ha økt deres bevissthet om dette problemet. Både i Forsvaret og Storebrand rapporteres det at kvinnelige ansatte har blitt mer åpne i diskusjonene om disse temaene på arbeidsplassen etter å ha deltatt i programmet. FiftyFifty synes derfor å spille en nøkkelrolle i å øke bevisstheten blant kvinnene, noe som potensielt kan styrke deres selvtillit og motvirke tendensen til å nøle med å si nei, drevet av frykt for å skade relasjoner eller oppleve ubehag, et fenomen også belyst av Babcock og Laschever (2004). Dette antyder at programmets foredrag og øvelser relatert til dette fenomenet har vært svært verdifulle og kan være en positiv drivkraft for endring i organisasjonene.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Studien utgjør et betydningsfullt bidrag til den eksisterende kunnskapen om barrierene kvinner møter på veien til topplederposisjoner, og hvordan lederutviklingsprogrammet FiftyFifty hjelper kvinner å overkomme barrierene. Tidligere forskning har identifisert barrierer og utfordringer for kvinners karriereutvikling og har undersøkt effekten av ulike tiltak. Vår studie bygger videre på denne kunnskapen ved å se nærmere på hvordan dette spesifikke lederutviklingsprogrammet fungerer i ulike organisatoriske kontekster. På denne måten får vi en dypere innsikt i hvordan kvinnene fra ulike organisasjoner med ulik karakter og kontekst kan dra nytte av programmet for å overvinne disse hindringene. Ved å kombinere en grundig analyse av deltakernes opplevelser med organisatoriske tilpasninger, gir denne studien en unik innsikt i effekten av lederutviklingsprogrammet.

Et viktig funn er at programmet FiftyFifty synes å ha større betydning i Storebrand enn i Forsvaret. Funnene antyder at visse forutsetninger må være på plass for at kvinnelige lederutviklingsprogrammer skal effektivt bistå kvinner med å overvinne hindringene på vei mot topplederposisjoner. I Forsvaret trekkes det frem at ytterligere strukturelle endringer og holdningsendringer er nødvendige for å oppnå ønsket mangfold på toppledernivå i organisasjonen. Imidlertid er situasjonen annerledes i Storebrand, der det ser ut til at programmet har hatt større innvirkning på ledernivå. Flere tidligere deltakere av FiftyFifty er

nå en del av konsernledelsen, og sammen med andre likestillingsinitiativer har programmet hatt positiv effekt. Dette komplekse bildet gir verdifulle innsikter i hvordan lederutviklingsprogrammer som FiftyFifty kan påvirke organisasjoner med ulike kontekster og utfordringer. Det er derfor av avgjørende betydning at organisasjonene som deltar, nøye evaluerer sin egen virksomhet og driftsmåte for å sikre at lederutviklingsprogrammet gir ønskede resultater.

Disse sentrale funnene fremhever betydningen av å integrere lederutviklingsprogrammer som FiftyFifty i en bredere organisatorisk strategi for å styrke kvinners posisjon. Storebrand sitt fokus på kvinnelige ledere på alle nivåer gjenspeiles i deres kontinuerlige engasjement gjennom ulike initiativer for å fremme kvinner, som igjen har ført til at lederutviklingsprogrammet har fått større ringvirkninger i Storebrand sammenlignet med Forsvaret. Det viser seg at slike programmer alene ikke er tilstrekkelige for å oppnå varige endringer. For å maksimere effekten av kvinnelige lederutviklingsprogrammer må organisasjoner forplikte seg til å kontinuerlig jobbe med likestillingstematikk, inkludere disse programmene i en større strategisk ramme og sikre oppfølging av deltakerne etter programmet. Dette innebærer å sette fokus på kvinner i lederstillinger på alle organisasjonsnivåer og å skape en kultur der like muligheter og utvikling for kvinner er en integrert del av organisasjonens identitet og verdier. Funnene impliserer også at når kvinnene som deltar, kommer fra slike organisasjoner, vil de aktivt dele kunnskap med andre i organisasjonen etter deltakelsen. Lederutviklingsprogrammer kan således føre til en utvidet kunnskapsdeling, ikke bare blant deltakerne i programmet, men også blant organisasjonens ansatte generelt. Dette kan videre skape et mer støttende og kunnskapsrikt nettverk, som kan bidra til å forme en arbeidskultur som fremmer kvinners avansement mot ledende stillinger.

Likevel kan man se at programmet har hatt innvirkning på individnivå i både Forsvaret og Storebrand. Et av de mest fremtredende funnene i vår studie er økningen i nettverksbygging blant deltakerne på FiftyFifty. Deltakelsen har vist seg å stimulere til etablering av nye profesjonelle relasjoner og styrking av eksisterende nettverk. Disse nettverkene har vært avgjørende for å dele erfaringer og støtte hverandre på veien mot topplederposisjoner. Kvinner som deltok i programmet rapporterte en merkbar økning i tilgang til viktige kontakter og ressurser, noe som fremmer deres karrierevekst og synlighet i organisasjonene. Denne økningen i nettverksbygging illustrerer programmets evne til å skape et støttende fellesskap som er essensielt for å bryte ned barrierene og fremme karrieremuligheter.

Vår forskning indikerer også at FiftyFifty fungerer primært som et bevisstgjøringsprogram. Det har bidratt til å gjøre deltakerne i begge organisasjoner mer oppmerksomme på barrierene de kan møte på veien til ledende posisjoner, og hvordan de kan takle disse utfordringene. Gjennom å dele historier og perspektiver innad i nettverket, har kvinnene fått verdifulle innsikter i håndtering av ulike vanskelige situasjoner i arbeidslivet. Denne bevisstgjøringen er kritisk, da den ikke bare hjelper den enkelte kvinne med å navigere i sin karriere, men også bidrar til en større forståelse og anerkjennelse av kjønnsbaserte utfordringer på høyere nivå i organisasjonen.

Vi erkjenner at våre funn kanskje ikke presenterer revolusjonerende nye innsikter, men heller tilbyr en dypere forståelse av kompleksiteten knyttet til andelen kvinner på toppnivå. Studien gir et verdifullt bidrag til å forstå hvordan FiftyFifty fremhever verdien av organisatorisk tilpasning, nettverksbygging og bevisstgjøring som faktorer for å overvinne barrierer kvinner møter på veien mot topplederposisjoner. Dette kan være til nytte for ledere, organisasjoner og forskere som søker å fremme likestilling i ledelsen og utvikle effektive programmer for kvinner. Vår forskning gir således en helhetlig innsikt som kan belyse hvordan fremtidige initiativer kan bidra til å forme en mer likestilt toppledelse.

5.5 Praktiske implikasjoner

Denne studien av lederutviklingsprogrammet FiftyFifty avdekker praktiske implikasjoner som er essensielle for ledere og organisasjoner som er engasjert i å fremme kvinner til toppledelsen. Disse implikasjonene kan bidra til å forme fremtidige strategier og praksiser på en måte som støtter og fremmer kvinnelige ledere mer effektivt.

For det første peker studien på betydningen av å tilpasse lederutviklingsprogrammer for kvinner til den spesifikke organisatoriske konteksten. Organisasjoner som vurderer å implementere slike programmer, bør vurdere nøye hvordan programmet kan tilpasse deres eget miljø og kultur for å maksimere effekten. Videre fremhever studien hvor viktig det er at ledere og organisasjonen støtter opp om kvinnene etter deltakelse, for at programmet skal ha ønsket effekt. En sentral implikasjon for ledere er dermed nødvendigheten av å fremme en kultur av bevisstgjøring og inkludering. Dette krever en aktiv innsats for å gjenkjenne og utfordre kjønnsbarrierer, samt skape en organisasjonskultur der mangfold og like muligheter er grunnleggende verdier. For å sikre varige og meningsfulle endringer, må innsatsen for å fremme kvinner ikke være en engangshendelse, men en vedvarende prosess som omfatter

gjentatte tiltak og initiativer. Dette betyr at organisasjoner og ledere må forplikte seg til kontinuerlig å fremme, støtte og anerkjenne kvinnelige talenter, og aktivt jobbe for å integrere prinsippene om likestilling og mangfold i alle aspekter av deres virksomhet over tid.

En av de mest fremtredende effektene av FiftyFifty er økt bevissthet om barrierene og likestillingsspørsmål blant deltakerne. Funnene peker på viktigheten av å inkludere opplærings- og bevissthetskomponenter i lignende programmer for å fremme et likestilt arbeidsmiljø hvor kvinner og menn skal ha like muligheter til å avansere til topplederstillinger. Organisasjoner kan vurdere å inkludere bevissthetssøkende aktiviteter som en integrert del av selskapets strategi. Dette vil være med på å øke bevisstheten ikke bare til kvinnene som deltar på lederutviklingsprogram, men også til hele selskapet. Videre understreker studien betydningen av å inkludere menn i likestillingsinitiativer. Ved å inkludere menn kan programmet bidra til å skape en mer inkluderende tilnærming til problemstillingen. Studien impliserer at organisasjoner bør vurdere å inkludere menn i programmer og initiativer som tar sikte på å hjelpe frem kvinner blant ledere på arbeidsplassen.

Studiens funn har også potensielle praktiske implikasjoner for kvinnelige ledere. Resultatene indikerer at deltakerne i FiftyFifty opplevde en økning i troen på egne lederegenskaper. Dette kan ha konsekvenser for kvinnelige ledere, da økt selvtillit og tro på egen ledelseskvalitet kan bidra til at de lettere tar på seg lederansvar og utfordrende oppgaver. Videre kan programmet bidra til å fremme og utvikle kvinnelige ledere, som kan ha en positiv innvirkning på organisasjonenes mangfold og inkludering i ledende posisjoner. Dette understreker viktigheten av å tilrettelegge for lederutvikling og støtte tiltak som kan redusere kjønnsubalansen på toppen i næringslivet.

Studiens sammenligning av to case-organisasjoner, Forsvaret og Storebrand, gir verdifull innsikt i hvordan ulike organisatoriske forskjeller kan påvirke utfallet av slike programmer. Organisasjoner kan dra nytte av å sammenligne seg med andre organisasjoner for å forstå hva som fungerer og hva som kan forbedres. Sammenligningen kan hjelpe organisasjoner med å tilpasse sine egne tiltak for å oppnå bedre resultater når det gjelder kvinner i toppledelsen. I sum gir denne studien praktiske implikasjoner som kan hjelpe organisasjoner og beslutningstakere med å utvikle mer effektive tiltak for å fremme kvinner i ledende posisjoner. Studien gir en dypere forståelse av hvordan slike programmer kan tilpasses og implementeres, og understreker viktigheten av bevissthet, nettverksbygging og organisatorisk tilpasning som sentrale elementer i slike initiativer.

5.6 Studiens begrensninger og videre forskning

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de mest sentrale begrensningene i studien og samtidig tilby anbefalinger for fremtidig forskning. Dette vil gi oss en dypere forståelse av hvordan disse begrensningene kan ha påvirket studiens resultater og peke på områder hvor ytterligere forskning kan bidra til å utvide forståelse av dette emnet.

Vår studie har grundig undersøkt hvordan lederutviklingsprogrammet FiftyFifty har bidratt til å overvinne barrierer som kvinner møter på veien til topplederposisjoner. Studien er av kvalitativ karakter og baserer seg på to case-organisasjoner med ni informanter. Selv om vår studie gir verdifull innsikt, er det viktig å erkjenne at lederutviklingsprogrammer for kvinner kan variere i fokus og innhold. Det er derfor usikkert i hvilken grad våre funn kan generaliseres til andre programmer med ulike målsetninger og tilnærminger. Hvert program kan adressere spesifikke utfordringer eller aspekter ved kvinner i topplederstillinger, og våre funn kan derfor ikke nødvendigvis replikeres direkte til andre programkontekster. Fremtidig forskning bør derfor utforske ulike typer lederutviklingsprogrammer for kvinner og vurdere hvordan de påvirker deltakernes karriereveier på ulike måter.

En annen begrensning i vår studie er at vi utelukkende har intervjuet kvinnelige deltakere. Det ensformige utvalget kan ha begrenset vår evne til å undersøke eventuelle forskjeller i opplevelsen av slike lederutviklingsprogram mellom kjønnene. FiftyFifty er imidlertid et lederutviklingsprogram *for* kvinner, og det vil følgelig ikke være grunnlag til å intervju menn som har deltatt. Imidlertid bør fremtidig forskning vurdere å inkludere menn som har deltatt i tilsvarende programmer. Dette vil bidra til å forstå hvordan programmet kan tilpasses begge kjønn. I tillegg vil det å intervju menn også belyse vår problemstilling fra et annet perspektiv.

Det er verdt å merke seg at våre respondenter tilhører en gruppe ressurssterke kvinner som allerede har oppnådd suksess i sine karrierer og organisasjoner. Dette kan indikere at de har vært i stand til å overvinne mange av de hindringene og utfordringene som kvinner ofte står overfor når de forsøker å nå topplederposisjoner. Sådan kan det argumenteres for at FiftyFifty kan ha hatt en mer begrenset innvirkning på denne gruppen kvinner enn det potensielt kunne ha hatt for de som befinner seg i en mer sårbar situasjon. Eksempler på andre relevante respondenter er yngre kvinner med mindre erfaring fra arbeidslivet. For de sistnevnte kan programmet muligens fungere som et kraftigere verktøy for å bevisstgjøre og styrke deres ressurser. For våre respondenter har programmet hovedsakelig fungert som et bevisstgjøringsprogram, samt styrke deres nettverk og selvtillit. Videre forskning kan vurdere

å intervju ulike grupper kvinner, for eksempel kvinner fra forskjellige aldersgrupper. Dette vil gi innsikt i hvordan FiftyFifty-programmet kan tilpasses og være mest effektivt for ulike grupper, i tillegg til å undersøke hvordan programmet kan hjelpe kvinner i ulike livsfaser eller yrkeskontekster. Dette underbygger behovet for å tilpasse lederutviklingsprogrammer, og det kan også tyde på at det er behov for ytterligere initiativer som kan støtte kvinner som møter hindringer på vei mot lederposisjoner.

Denne studien baserer seg på deltakere som har gjennomført lederutviklingsprogrammet FiftyFifty. Ettersom samtlige av våre respondenter har deltatt på programmet flere år tilbake i tid, varierer det hvor mye av programinnholdet de fortsatt husker. Noen deltakere kan ha tilegnet seg kunnskap og erfaringer fra FiftyFifty, som de egentlig har fått andre steder, eller omvendt. Det er også en risiko for at enkelte deltakere har glemt spesifikke detaljer fra samlingene. Når respondentene blir bedt om å reflektere over aktiviteter de deltok på flere år tidligere, kan det være utfordrende for dem å nøyaktig identifisere hva de har lært. Til videre forskning kan det være hensiktsmessig å inkludere deltakere som nylig har fullført programmet. Dette vil bidra til at respondentene har en friskere hukommelse og en mer levende oppfatning av programmet. Videre, siden respondentene kun blir intervjuet en gang, gir vår studie ikke informasjon om hvordan programmet påvirker deltakerne over tid. Ettersom det har gått flere år siden deltakelse for noen av respondentene, antyder dette at de har hatt muligheten til å reflektere dypere over sin opplevelse. Fremtidige studier kan dra nytte av en *longitudinell* tilnærming ved å følge deltakere over en lengre periode, noe som tillater en grundigere analyse av hvordan kvinnenenes oppfatning av barrierer og hindringer endrer seg over tid.

FiftyFifty har kun blitt gjennomført et begrenset antall ganger. Selv om våre case-organisasjoner har deltatt siden oppstarten i 2017, gir studien ikke innsikt i eventuelle endringer som har skjedd i programmet over årene. Noen deltakere i studien deltok blant annet på virtuelle samlinger som et resultat av Covid-19 pandemien og dette kan ha påvirket deres opplevelse av programmet. Fremtidig forskning kan dra nytte av å sammenligne personer som har deltatt på virtuelle samlinger med personer som har deltatt på fysiske samlinger for å identifisere eventuelle forskjeller i oppfatningen av programmet.

Videre forskning kan benytte våre resultater og sammenlikne disse med andre organisasjoner for å vurdere overførbarheten av våre funn. Det er viktig å merke seg at noen av de organisasjonene som deltok i vår studie, er kjennetegnet av en sterk organisasjonskultur, noe

som mulig kan ha påvirket respondentenes opplevelser og oppfatninger. Disse organisasjonskulturene kan variere betydelig mellom ulike virksomheter og kan derfor være en viktig faktor å ta hensyn til i fremtidig forskning.

Avslutningsvis er det rimelig å anta at det kan eksistere en begrensning knyttet til forskers subjektivitet. Som forskere har vårt engasjement for innsamlet data potensielt påvirket objektiviteten. Kvalitativ data innebærer håndtering av store mengder informasjon som må tolkes. Selv om fullstendig objektivitet i kvalitative studier kan være en utfordring å oppnå, mener vi at vårt metodiske rammeverk har bidratt til å begrense subjektiviteten i tolkningen av informantenes opplevelser og beskrivelser. Likevel bør fremtidig forskning være oppmerksom på forskerens potensielle påvirkning og vurdere metoder for å minimere subjektivitet.

6.0 Konklusjon

Studiens formål er å undersøke hvordan utviklingsprogrammet FiftyFifty påvirker kvinners evne til å overvinne barrierer og hindringer som kvinner møter på vei mot topplederposisjoner i Norge. Gjennom en analyse av to case-organisasjoner, har vi undersøkt hvordan ulike organisatoriske kontekster og tilnærminger har påvirket effekten av programmet etter deltakelse.

På *individnivå* har studien funnet begrensede positive effekter av programmet, med en liten økning i deltakernes tro på egne lederegenskaper. Imidlertid er de mest fremtredende positive effektene knyttet til nettverksbygging, spesielt innad i organisasjonen. Dette indikerer at FiftyFifty alene ikke er tilstrekkelig for å bryte alle barrierene kvinner møter, men det kan bidra til økt selvtillit og bevissthet, samtidig som det styrker deltakernes nettverk. På *organisasjonsnivå* tyder det imidlertid på at programmet har hatt større innvirkning, og da spesielt i kombinasjon med andre initiativer. Både Storebrand og Forsvaret har implementert flere tiltak for å støtte kvinner på veien mot topplederstillinger. Likevel ser det ut til at Storebrand har vært mer proaktiv i å utnytte disse initiativene, og har tilsynelatende hentet større fordeler av programmet sammenlignet med Forsvaret. Dette understreker viktigheten av å tilpasse organisatoriske forhold for å fremme likestilling i toppledelsen.

Studien finner at et av de viktigste bidragene fra FiftyFifty er knyttet til å øke bevisstheten om likestillingsspørsmål. Økt bevissthet innebærer å sette saken på dagsordenen, skape fellesskap og nettverk blant deltakerne, samt legge til rette for diskusjoner om viktigheten av å ha flere kvinner i ledelsesposisjoner. Samtidig understreker flere av respondentene betydningen av å inkludere menn i programmet for å styrke kraften bak likestillingsinitiativene og for å skape en mer inkluderende tilnærming til problemstillingen. Dette felles synspunktet reflekterer et ønske om å endre holdninger og praksiser for å oppnå en mer likestilt ledelse, ikke bare innenfor programmet, men også i samfunnet generelt. Endrede holdninger og praksiser vil videre kunne bidra til å overkomme de hindringene og barrierene kvinner møter på vei til toppen. Oppsummert indikerer funnene i studien at programmet alene ikke er en løsning på alle barrierene og hindringene kvinner står overfor i arbeidslivet, men det kan være en del av en bredere strategi for å styrke andelen kvinner på toppnivå. Organisasjoners tilpasning til programmet og dets kombinasjon med andre initiativer er avgjørende for effektiviteten.

Selv om Norge er anerkjent som et av verdens mest likestilte land, står vi overfor betydelige utfordringer når det gjelder kjønnsbalansen på toppen i arbeidslivet. For å implementere tiltak

som kan bidra til å redusere denne ubalansen, er det avgjørende med en forståelse av mekanismene som bidrar til problemet. Denne utredningen gir således innsikt som kan bidra til en dypere forståelse av hvordan kvinnelige lederutviklingsprogrammer bidrar til å støtte kvinners vei til topplederposisjoner, og hvordan organisasjoner kan tilpasse seg for å hjelpe frem kvinner til toppledelsen.

7.0 Referanser

- Administrativt Forskningsfond. (u.å.). *FiftyFifty*. <https://aff.no/andre-utviklingsprogram/aff-fiftyfifty/>
- Allen, G. & Aweh, B. (2021). *Inside DoorDash's Leadership Accelerator for Women of Color*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/09/inside-doordashs-leadership-accelerator-for-women-of-color>
- Alwazzan, L. & Al-Angari, S. S. (2020). Women's leadership in academic medicine: A systematic review of extent, condition and interventions. *BMJ Open*. <https://bmjopen.bmj.com/content/10/1/e032232>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/>
- Arbeidstilsynet. (u.å.a). Trakassering. <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/mobbing/>
- Arbeidstilsynet. (u.å.b). Mobbing på arbeidsplassen. <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/trakassering/>
- Aspøy, A. & Berg, L. P. (2023). Forsvarsdepartementet. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/Forsvarsdepartementet>
- Babcock, L., & Laschever, S. (2004). *Women don't ask: negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714–747. <https://doi.org/10.1257/aer.20141734>
- Beckery, E., Morley, M. & 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), 278-298. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2012-0098>
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2014). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Birkelund, G. E., & Petersen, T. (2012). *Det norske likestillingsparadokset*. Gyldendal, 144-163. <https://doi.org/10.13140/2.1.2677.6649>
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. & Schein, V. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Revisited. *Academy of Management Journal*. 32(3), 662-669. https://www.researchgate.net/publication/277451688_The_Relationship_Between_Sex_Role_Stereotypes_And_Requisite_Management_Characteristics_Revisited
- Carli, L. L., Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management An International Journal*, 31(8), 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

-
- Casselmann, B. & Tankersley, J. (2019, 18. mars). Women in Economics Report Rampant Sexual Assault and Bias. *New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2019/03/18/business/economy/women-economics-discrimination.html>
- Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf
- Christiansen, L. E., Huidan, L., Pereira, J., Topalova, P., & Turk, R. (2016). *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe* (Working Paper No. 16-50, 1-29). <https://doi.org/10.5089/9781513553283.001>
- Chrobot-Mason, D., Hays-Thomas, R., Sawyer, K. (2021). Guest editorial. *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), 1-12. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2021-710>
- Clark, N. F. (2014). Act Now To Shrink The Confidence Gap. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2014/04/28/act-now-to-shrink-the-confidence-gap/>
- Coffman, K. B., Collis, M. R., & Kulkarni, L. (2023). Whether to Apply. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4907>
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91–103.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Det norske akademis ordbok. (u.å.). Barriere. I *Det norske akademis ordbok*.
<https://naob.no/ordbok/barriere>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. *Harvard Business School Press*.
<https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Finans Norge. (2021). *Likestillingsindikatorer for finansnæringen 2021*.
https://res.cloudinary.com/finansforbundet/images/v1646577730/finansforbundet.no/Likestillingsindikatorer-2021/Likestillingsindikatorer-2021.pdf?_i=AA
- Finans Norge. (2023). *Likestillingsindikatorer for finansnæringen*.
<https://www.finansnorge.no/tema/statistikk-og-analyse/arbeidsliv/likestillingsindikatorer-for-finansnaringen/>
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

-
- Flæte, A., Halvorsen, M. T., Imeland, V. S., Johannessen, S. Ø. & Riise, K. V. (2017, 10. desember). Har utviklet en testosteron- og “gutta boys”-kultur. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/marked/seksuell-trakassering/anders-skar/jan-petter-sissener/-har-utviklet-en-testosteron-og-gutta-boys-kultur/2-1-229882>
- Folkehelseinstituttet. (2023). *20 prosent færre fødsler i løpet av 20 år*. <https://www.fhi.no/nyheter/2023/20-prosent-farre-fodsler-i-lopet-av-20-ar/>
- Forsvaret. (2023a). Forsvarets likestillingsredegjørelse 2022. [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/\(U\)_Likestillingsredegjorelse_Forsvaret_2022.pdf/_attachment/inline/255840b3-e987-4ea9-ae9c-435ab2585ee5:e9669be3f9fe5357a1196d4a490ac898ec5fc552/\(U\)_Likestillingsredegjorelse_Forsvaret_2022.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/(U)_Likestillingsredegjorelse_Forsvaret_2022.pdf/_attachment/inline/255840b3-e987-4ea9-ae9c-435ab2585ee5:e9669be3f9fe5357a1196d4a490ac898ec5fc552/(U)_Likestillingsredegjorelse_Forsvaret_2022.pdf)
- Forsvaret. (2023b). *Forsvarets årsrapport 2022*. [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/\(U\)_Forsvarets_Arsrapport_2022.pdf/_attachment/inline/4f35ffdf-160c-4b00-b9a7-bff5c04bee97:15a95807a777185c168808eb0190879f995702a9/\(U\)_Forsvarets_Arsrapport_2022.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/(U)_Forsvarets_Arsrapport_2022.pdf/_attachment/inline/4f35ffdf-160c-4b00-b9a7-bff5c04bee97:15a95807a777185c168808eb0190879f995702a9/(U)_Forsvarets_Arsrapport_2022.pdf)
- Forsvaret. (2023c). *Militære Grader*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/uniformer-grader-medaljer/grader>
- Forsvaret. (2023d). *Forsvarets handlingsplan for likestilling og mangfold*. https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/likestilling-og-mangfold/Handlingsplan-likestilling-mangfold.pdf/_attachment/inline/302ac524-e8f3-46e0-bca5-4a3fb68ec5f6:2d61e37fd1f5138585e8d02117ac08da28133512/Handlingsplan%20likestilling%20og%20mangfold.pdf
- Forsvaret. (u.å.a). *Verneplikt*. <https://www.forsvaret.no/forstegangstjeneste/verneplikt>
- Ginther, D. K. & Kahn, S. (2006). *Does Science Promote Women? Evidence From Academia 1973-2001*. (Working Paper No. w12691). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=944179
- Gorman, E. H. (2005). Gender Stereotypes, Same-Gender Preferences, and Organizational Variation in the Hiring of Women: Evidence from Law Firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702–728. <https://doi.org/10.1177/000312240507000408>
- Gram, K. H. (2022). *Likestillingsutfordringer i deltidsarbeid og utdanningsnivå*. <https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnlikestilling-i-kommunene/artikler/likestillingsutfordringer-i-deltidsarbeid-og-utdanningsniva>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

-
- Halrynjo, S. (2010). *Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler*. (No. 223; 1504-3991). Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.
<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-25326>
- Halrynjo, S. (2017). Exploring the career logic within the Nordic work-family model. I B. Brandth, S. Halrynjo & E. Kvande (Red.), *Work-Family Dynamics: Competing Logics of Regulation, Economy and Morals* (s. 189-202). Routledge.
- Halrynjo, S. & Lyng, S. T. (2010). Fars forkjørsrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 51(2), 249– 280.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2010-02-0>
- Halrynjo, S., Kjos, H. L. & Torjussen, S. A. A. (2019). *Kvinner og karriere i finans: Får ikke, kan ikke eller vil ikke?* (Rapport 2019:7). Institutt for samfunnsforskning.
<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2597048/Kvinner%20og%20karriere%20i%20finans.pdf?sequence=5>
- Heen, H., Ellingsen, D. & Lilleaas, U-B. (2023). *Mellom familiens og Forsvarets krav* (AFI-rapport 2023:01). Arbeidsforskningsinstituttet. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3044092/r2023_01%20Mellom%20familiens%20og%20Forsvarets%20krav.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg.). Universitetsforlaget.
- Hov, D. H., Horvei, M. & Bjerkebakke, T. (2023). *Trakkaseringsbarometeret 2023*. Kantar Public. <https://www.kantarpublic.com/no/utvalgte-undersokelser/trakasseringsbarometeret/trakasseringsbarometeret-rapport>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity#/>
- Haakonsen, R. V. (2023). *Ledere i Forsvaret hemmer kulturendringen*. Civita.
<https://civita.no/notat/ledere-i-forsvaret-hemmer-kulturendringen/#kultur,-struktur-og-omgivelser>
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 422-447. <https://doi.org/10.2307/2393451>
- Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, C. M. (2013). *Women Rising: The Unseen Barriers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers>
- Imeland, V. S., Flæte, A., Halvorsen, M. T., & Riise, K. M. (2017, 8. desember). Kvinner i finans om sextrakassering. *DN Magasinet*.
<https://www.dn.no/magasinet/arbeidsliv/finans/metoo/likestilling/kvinner-i-finans-om-sextrakassering/2-1-222692>

-
- Ingelsrud, M. H., Dahl, E. M. & Nørgaard, E. (2022). Arbeidslivsbarometer: Norsk arbeidsliv 2022 - fleksibilitet for hvem? Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund. https://arbeidslivsbarometeret.no/wp-content/uploads/2022/08/Arbeidslivsbarometeret_2022.pdf
- Institutt for samfunnsforskning. (2022). *CORE Topplederbarometer 2022*. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/2022/index.html>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnson, W. B., Smith, D. G., & Christensen, H. (2023). *Where Women's Leadership Development Programs Fall Short*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/03/where-womens-leadership-development-programs-fall-short>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation revisited*. Basic Books.
- Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the Labyrinth. *Handbook of Gender Research in Psychology*, 2, 443–468. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1467-5_19
- Keloharju, M., Knüpfer, S., & Tåg, J. (2022). *What Prevents Female Executives from Reaching the Top?* (IFN Working Paper No. 1111). <http://njl.nu/uploads/18-10-19.pdf>
- Koenig, A. M., Mitchell, A. A., Eagly, A. H., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Krishnan, H. A. & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering*. (LOV-2017-06-16-51). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Lilleaas, U-B. & Ellingsen, D. (2013). *Maskulinitetskultur i Forsvaret*. Oxford Research. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/maskulinitetsstudier.pdf>
- Litwin, A. (2018). Women's Leadership Development Programs: What Is Working Well Now? *CGO Insights*, Briefing Note Number 44. <https://www.simmons.edu/sites/default/files/2021-12/CGO-Insights-44.pdf>
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4–5), 351-369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>

-
- Lysberg, K., Robstad, G., Hegdal, A. B., Strømholm, T. & Søvik, S. R. (2020). *Mobbing og trakassering i arbeidslivet – Arbeidstilsynets erfaringer* (978-82-90112-88-7). Arbeidstilsynet. <https://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/om-oss/forskning-og-rapporter/kompass-tema-rapporter/2020/kompass-tema-nr.-4-2020-mobbing-og-trakassering-i-arbeidslivet.pdf>
- Mayo, M. (2016). *To Seem Confident, Women Have to Be Seen as Warm*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/07/to-seem-confident-women-have-to-be-seen-as-warm>
- McKinsey & Company. (2011). *Unlocking the full potential of women in the U.S. economy*. https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Exec_Summ_WSJ_Preview_Special_Report.ashx
- McKinsey & Company. (2019, 11. desember). When woman lead, workplace should listen. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/when-women-lead-workplaces-should-listen>
- Mohr, T. S. (2014). *Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474-16479. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>
- Niederle, M. & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.3.1067>
- Nielsen, N. (2023, 8. mars). Likestilling i Norge 2023 – utvikling og status. *Institutt for samfunnsforskning*. <https://www.samfunnsforskning.no/aktuelt/nyheter/2023/likestilling-i-norge-2023.html>
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey* (Working Paper No. 16-3). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2729348>
- NOU 2019:3. (2019). *Nye sjanser – bedre læring — Kjønnforskjeller i skoleprestasjoner og utdanningsløp*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-3/id2627718/>
- Oftebro, I. (2023, 3. mars). Ledende ansatt saksøker Oljefondet for mobbing, trakassering, kjønns- og lønnsdiskriminering og ulovlig oppsigelse. *Finanswatch*, <https://finanswatch.no/nyheter/karriere/article15494473.ece>
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1994). Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences. *Academy of management Journal*, 37 (1), 46–67.

-
- Okimoto, T. G., & Brescoll, V. L. (2010). The price of power: Power seeking and backlash against female politicians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 923–936. <https://doi.org/10.1177/0146167210371949>
- Olsen, Ø. F. (2020). - *Drømmen er å fly F-35*. Forsvarets forum. <https://www.forsvaretsforum.no/f-35-luftforsvaret-utdanning/drommen-er-a-fly-f-35/171239>
- Paris, L. D. & Decker, D. L. (2012). Sex role stereotypes: Does business education make a difference? *Gender in Management*, 27 (1), 36-50. <https://doi.org/10.1108/17542411211199264>
- Reenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, 94(4), 945-967. <https://doi.org/10.2307/20439056>
- Rooth, D. O. (2010). Automatic associations and discrimination in hiring: Real-world evidence. *Labour Economics*, 17(3), 523-534. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.04.005>
- Salvenes, K. G. (2016, 3. november). Kvinnene som unngår toppen. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/fredagskronikk/debatt/kvinnelig-ledelse/ledelse/kvinnene-som-unngar-toppen/1-1-5760489>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Thornhill, P., & Lewis, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson.
- Schein, V. E. (1973). The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics. *Journal Of Applied Psychology*, 57(2), 95–100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>
- Schein, V. E. (1975). Relationships Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Among Female Managers. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 340–344. <https://doi.org/10.1037/h0076637>
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22 (1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Schein, V. E., Mueller, R., & Jacobson, C. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among College Students. *Sex Roles: A Journal of Research*, 20(1-2), 103–110. <https://doi.org/10.1007/BF00288030>
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think Manager-Think Male: A Global Phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(33-41). https://www.jstor.org/stable/pdf/2488533.pdf?refreqid=excelsior%3A3fd175d34f41fce14cd98e10d0d7e2a&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1
- Sinusoid, D. (2021). *The Confidence Code: Quotes by Kay and Shipman*. Shortform. <https://www.shortform.com/blog/the-confidence-code-quotes/>

-
- Skinlo, I. (2021, 19. november). Seksuell trakassering – hva har #metoo endret? *Institutt for samfunnsforskning*. <https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/seksuell-trakassering---hva-har-metoo-endret.html>
- Statistisk Sentralbyrå. (2018). *Dette er kvinner og menn i Norge*. https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/341883?_ts=1632b8b8550
- Statistisk Sentralbyrå. (2021). *Stadig flere kvinner blant ledere*. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>
- Statistisk Sentralbyrå. (2023). *Karakterer og nasjonale prøver i grunnskolen*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/utdanning/grunnskoler/statistikk/karakterer-ved-avsluttet-grunnskole>
- Statistisk Sentralbyrå. (u.å.). *Fakta om likestilling*. <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>.
- Storebrand ASA. (2021). *Likestillingsredegjørelse 2021*. https://www.storebrand.no/en/sustainability/sustainability-library/_attachment/inline/92785270-1285-479a-9fec-c51332ed85cc:601939fa411f93245e69a2ebefc6e5c38f06d0b9/2021-Storebrand-Likestillingsredegjørelse-NO.pdf
- Storebrand ASA. (2022). *Likestillingsredegjørelse 2022*. https://www.storebrand.no/en/sustainability/sustainability-library/_attachment/inline/53349f97-2b67-449f-a54c-ec0e5abb3988:5f859fcb8ba3cacc62ea5f29c0257739ba45b45/2022-Storebrand-Likestillingsredegj%C3%B8relse-NO.pdf
- Storebrand ASA. (2023). *Årsrapport 2022*. https://www.storebrand.no/om-storebrand/eierstyring-og-selskapsledelse/arsrapporter/_attachment/inline/67a0bb0c-7812-482c-95cf-f96a9ef7b230:75c6abd8e7e88486ab2ac212721432d95afadad3/2022-arsrapport-storebrand-asa.pdf
- Storebrand. (u.å.). Om selskapet. <https://www.storebrand.no/om-storebrand/om-selskapet>
- Teigen, M., & Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv* (Rapport 2017:11). Institutt for samfunnsforskning. <http://hdl.handle.net/11250/2473133>
- The Pipeline. (2020). *Women Count 2020*. <https://execipipeline.com/women-count/women-count-2020/>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. Utg.). Gyldendal Akademisk.
- Turner, J. C., Brown, R. J. & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in in-group favoritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187–204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>

-
- United Nations Development Programme. (2021). *Table 5: Gender inequality index*. <https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads>
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th edn).
- Young, M. & Schieman, S. (2017). Scaling Back and Finding Flexibility: Gender Differences in Parents' Strategies to Manage Work–Family Conflict. *Journal of Marriage and Family*, 80(1), 99-118. <https://doi.org/10.1111/jomf.12435>
- Aarseth, H. (2014). Finanskapitalismens kjønnsromantikk: Næringslivselitens kjønnskomplementære familiekultur. *Tidsskrift for kjønnsforskning* 38 (3-4), 203-218. https://kjonnsforskning.no/sites/default/files/Finanskapitalismens_kjoennsromantikk_Helene%20Aarseth_0304_2014.pdf

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide Forsvaret

Informasjon 5-10 min

Vi er to studenter som for øyeblikket arbeider med vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, med spesialisering innen økonomisk styring. I denne oppgaven ønsker vi å avdekke koblingen mellom underliggende barrierer og hindringer kvinner står ovenfor i sin karriere, for å kunne fastslå hvordan disse påvirker den vedvarende manglende kjønnsbalansen blant toppledere i Norge. Vårt mål er da å undersøke virkningen av AFF FiftyFifty-programmet på karrierevekst og likestilling i næringslivet.

Som nevnt i informasjonsmailen vil intervjuet ta omtrent en time. Vi vil stille spørsmål som tar opp din opplevelse av AFFs utviklingsprogram, de kulturelle barrierene og hindringene du har møtt, og hvordan programmet i etterkant har påvirket veien din videre. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak, og vi vil også ta litt notater underveis. Vi vil forsikre deg om at all informasjon du deler vil bli behandlet anonymt i vår oppgave. I tillegg har du full rett til å avbryte intervjuet når som helst i løpet av prosessen, dersom du skulle ønske det.

Er det noe du ønsker å ta opp eller spørre om før vi begynner intervjuet?

Hvem er informanten? (ca. 10 min)

- Når deltok du på FiftyFifty?
- Kan du i korte trekk kan fortelle om din bakgrunn i Forsvaret?
 - Hvor lenge har du jobbet i Forsvaret?
 - Hvilken stilling har du i Forsvaret?
 - Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?
 - Hvilken stilling hadde du da du deltok på FiftyFifty programmet?
- Kan du fortelle om arbeidstidene dine?
 - Overtid, turnus?
- Kan du fortelle om din familiesituasjon?
 - Partner? Barn?
 - Hvis Ja til barn – Hvordan opplevde du tiden din i permisjon og tiden når du kom tilbake fra foreldrepermisjon?
- Kan du fortelle om kulturen og miljøet i Forsvaret?
- Forsvaret har fått mye negativ omtale grunnet mobbing og trakassering. Kan du fortelle om dine opplevelser rundt dette?
- Hvordan vil du beskrive terskelen for å spørre kolleger eller lederen din om hjelp?

-
- Føler du at du ofte tar på deg ekstra arbeidsoppgaver som kan ses på som “mindre viktige” og som står utenfor din stillingsbeskrivelse?

Hovedspørsmål (ca. 45-50 minutter)

Individuelt nivå:

Før program:

- Hva var din primære motivasjon til å delta på FiftyFifty programmet?
- Har du møtt noen utfordringer eller hindringer i løpet av din karriere?
 - *Oppfølgingsspørsmål:* Hvilke utfordringer eller hindringer har du vært mest påvirket av?
- Føler du deg rettferdig vurdert når det gjelder dine ferdigheter og kompetanse i forhold til dine mannlige kolleger?
- Kunne du søkt på en stilling der du ikke oppfylte alle kvalifikasjonene som ble oppgitt på stillingsbeskrivelsen?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hvordan vil du beskrive din villighet til å ta risiko?

Etter program:

- Hva lærte du av å delta på programmet?
- Har programmet hjulpet deg med å overvinne noen av de utfordringene som du nevnte innledningsvis?
 - I så fall hvordan?
- Har programmet endret din selvtillit og din tro på deg selv som leder?
- Har programmet åpnet øyne dine for noen utfordringer du ikke hadde opplevd eller hørt om før du ble med i programmet?
- Hvordan har deltakelsen i programmet påvirket din karriereutvikling og din motivasjon for topplederposisjoner?
- Har du en lederstilling? / Har du et ønske om å nå en lederstilling i fremtiden?
 - Har du søkt på en lederstilling før?
- Har du en topplederstilling / Ønsker du en topplederstilling i fremtiden?
 - Har din deltakelse i programmet endre din tilnærming til å forfølge slike stillinger?
 - Hva anser du som det største hinderet for å nå en topplederstilling?
 - *Topplederstilling: Øverste ledelse i et selskap eller en organisasjon, for eksempel medlemmer av toppledelsen eller konsernledelsen.*

- Hvilke aspekter av programmet har vært spesielt verdifulle for din karrierevekst etter deltakelsen? Er det spesielle aktiviteter, kompetanser eller interaksjoner som skiller seg ut?
- Hvordan har din deltakelse i programmet påvirket din evne til å påvirke beslutningsprosesser og strategisk retning i Forsvaret?

Organisasjonsnivå:

- Hvordan har din leder støttet deg i å utvikle dine lederegenskaper og karriereambisjoner?
 - *Oppfølgingsspørsmål:* Merker du noen forskjell fra før og etter deltakelsen i FiftyFifty programmet?
- Har programmet tilbudt deg muligheter for nettverksbygging i Forsvaret som har påvirket din karriereutvikling?
 - Kan du i så fall dele noen konkrete erfaringer?
- Føler du at det har vært noen endringer i Forsvarets kultur, struktur eller omgivelser som følge av deltakelse i FiftyFifty programmet?
- Føler du at programmet har bidratt til økt mangfold i lederteamet eller på høyere nivåer i Forsvaret?
- Kan du identifisere noen tiltak eller strategier som Forsvaret har implementert for å fremme likestilling i ledelsen?

Samfunnsnivå:

- Hva tror du er det viktigste *FiftyFifty* gjør for å fremme kvinner i topplederposisjoner?
- Har du noen anbefalinger for å forbedre slike programmer?
-

Ytterligere supplering (ca. 5 minutter)

- Er det noe mer du ønsker å legge til?

8.2 Intervjuguide Storebrand

Informasjon 5 – 10 min

Vi er to studenter som for øyeblikket arbeider med vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, med spesialisering innen økonomisk styring. I denne oppgaven ønsker vi å avdekke koblingen mellom underliggende barrierer og hindringer kvinner står ovenfor i sin karriere, for å kunne fastslå hvordan disse påvirker den vedvarende manglende kjønnsbalansen blant toppledere i Norge. Vårt mål er da å undersøke virkningen av AFF FiftyFifty-programmet på karrierevekst og likestilling i næringslivet.

Som nevnt i informasjonsmailen vil intervjuet ta omtrent en time. Vi vil stille spørsmål som tar opp din opplevelse av AFFs utviklingsprogram, de kulturelle barrierene og hindringene du har møtt, og hvordan programmet i etterkant har påvirket veien din videre. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak, og vi vil også ta litt notater underveis. Vi vil forsikre deg om at all informasjon du deler vil bli behandlet anonymt i vår oppgave. I tillegg har du full rett til å avbryte intervjuet når som helst i løpet av prosessen, dersom du skulle ønske det.

Er det noe du ønsker å ta opp eller spørre om før vi begynner intervjuet?

Hvem er informanten? (ca. 10 min)

- Når deltok du på FiftyFifty?
- Kan du i korte trekk kan fortelle om din bakgrunn i karrieremessig frem til nå?
 - Hvor lenge har du jobbet i Storebrand?
 - Hvilken stilling har du i før Storebrand?
 - Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling og har du hatt flere stillinger i Storebrand?
 - Hvilken stilling hadde du da du deltok på FiftyFifty programmet?
- Kan du fortelle om arbeidstidene dine?
 - Overtid, turnus?
- Kan du fortelle om din familiesituasjon?
 - Partner? Barn?
 - Hvis Ja til barn – Hvordan opplevde du tiden din i permisjon og tiden når du kom tilbake fra foreldrepermisjon?
- Kan du fortelle om kulturen og miljøet i Storebrand?
- Finansbransjen har fått mye omtale rundt at det er en veldig mannsdominert bransje. Kan du fortelle om litt om hva du tenker rundt det?
- Hvordan vil du beskrive terskelen for å spørre kolleger eller lederen din om hjelp?

- Føler du at du ofte tar på deg ekstra arbeidsoppgaver som kan ses på som “mindre viktige” og som står utenfor din stillingsbeskrivelse?

Hovedspørsmål (ca. 45-50 minutter)

Individuelt nivå:

Før program:

- Hva var din primære motivasjon til å delta på FiftyFifty programmet?
- Har du møtt noen utfordringer eller hindringer i løpet av din karriere?
 - *Oppfølgingsspørsmål:* Hvilke utfordringer eller hindringer har du vært mest påvirket av?
- Føler du deg rettferdig vurdert når det gjelder dine ferdigheter og kompetanse i forhold til dine mannlige kolleger?
- Ville du søkt på en stilling der du ikke oppfylte alle kvalifikasjonene som ble oppgitt på stillingsbeskrivelsen?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hvordan vil du beskrive din villighet til å ta risiko?

Etter program:

- Hva lærte du av å delta på programmet?
- Har programmet hjulpet deg med å overvinne noen av de utfordringene som du nevnte innledningsvis?
 - I så fall hvordan?
- Har programmet endret din selvtillit og din tro på deg selv som leder?
- Har programmet åpnet øyne dine for noen utfordringer du ikke hadde opplevd eller hørt om før du ble med i programmet?
- Hvordan har deltakelsen i programmet påvirket din karriereutvikling og din motivasjon for topplederposisjoner?
- Har du en lederstilling? / Har du et ønske om å nå en lederstilling i fremtiden?
 - Har du søkt på en lederstilling før?
- Har du en topplederstilling / Ønsker du en topplederstilling i fremtiden?
 - Har din deltakelse i programmet endre din tilnærming til å forfølge slike stillinger?
 - Hva anser du som det største hinderet for å nå en topplederstilling?
 - *Topplederstilling: Øverste ledelse i et selskap eller en organisasjon, for eksempel medlemmer av toppledelsen eller konsernledelsen.*

-
- Hvilke aspekter av programmet har vært spesielt verdifulle for din karrierevekst etter deltakelsen? Er det spesielle aktiviteter, kompetanser eller interaksjoner som skiller seg ut?
 - Hvordan har din deltakelse i programmet påvirket din evne til å påvirke beslutningsprosesser og strategisk retning i Storebrand?

Organisasjonsnivå:

- Hvordan har din leder støttet deg i å utvikle dine lederegenskaper og karriereambisjoner?
 - *Oppfølgingsspørsmål:* Merker du noen forskjell fra før og etter deltakelsen i FiftyFifty programmet?
- Har programmet tilbudt deg muligheter for nettverksbygging i Storebrand som har påvirket din karriereutvikling?
 - Kan du i så fall dele noen konkrete erfaringer?
- Føler du at det har vært noen endringer i Storebrand sin kultur, struktur eller omgivelser som følge av deltakelse i FiftyFifty programmet?
- Føler du at programmet har bidratt til økt mangfold i lederteamet eller på høyere nivåer i Storebrand?
- Kan du identifisere noen tiltak eller strategier som Storebrand har implementert for å fremme likestilling i ledelsen?

Samfunnsnivå:

- Hva tror du er det viktigste *FiftyFifty* gjør for å fremme kvinner i topplederposisjoner?
- Har du noen anbefalinger for å forbedre slike programmer?

Ytterligere supplering (ca. 5 minutter)

- Er det noe mer du ønsker å legge til?

8.3 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet *Master i økonomi og administrasjon, høst 2023*

Dette er en invitasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt høsten 2023. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Intervjuene vil bli brukt til å skrive vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Masteroppgaven vil i etterkant bli publisert på Brage.no.

Formål

Formålet med studien er å undersøke hvilken innvirkning din deltakelse på AFFs *FiftyFifty* program har hatt på din karriereutvikling, samt vurdere om organisasjonen din har tatt skritt for å transformere sin interne kultur, struktur og arbeidsmiljø med sikte på å fremme en mer balansert kjønnsfordeling i toppledelsen. Du har blitt identifisert som en person som kan belyse dette temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masterstudenter ved Norges Handelshøyskole, Siri Kvasheim og Maren Layti, er ansvarlig for dette prosjektet tilknyttet vår masteroppgave. Prosjektets veileder er Alexander Madsen Sandvik, professor ved Norges Handelshøyskole.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir kontaktet da vi ønsker å intervju kvinnelige deltakere fra AFF sitt utviklingsprogram *FiftyFifty*. Dette for å få et innblikk for om programmet har hatt en vesentlig betydning for karrierevekst.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du bestemmer deg for å delta i prosjektet, vil det inkludere et intervju som varer omtrent 1 time, enten digitalt eller fysisk. Vi vil registrere lydopptak og ta notater under intervjuet, som senere vil bli slettet etter at masteroppgaven er levert.

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 kun 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 opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20. desember 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- 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

Siri Kvasheim og Maren Layti

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole høsten 2023* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At Siri Kvasheim og Maren Layti 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 2023.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)