

Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere?

Forfattere: [Ekaterina S. Bjørnåli](#), [Ingvild Farstad](#), [Benedicte Kimo Brovold](#), [Siri Terjesen](#) Publisert: 5/2018 s. (31-39) Fagfelleurdert



EKATERINA S. BJØRNÅLI, ph.d., er førsteamanuensis ved NTNU Handelshøyskolen. Hun underviser innenfor organisasjon og ledelse samt entreprenørskap og forretningsutvikling. Hennes forskningsinteresser er knyttet til styrer og lederteam i primært teknologibaserte oppstartsbedrifter.



INGVILD FARSTAD er siviløkonom NTNU Handelshøyskolen (2017) med master i strategi, organisasjon og ledelse. Hun arbeider nå som Community and Marketing Manager i Viking Venture.



BENEDICTE KIMO BROVOLD er utdannet siviløkonom ved NTNU Handelshøyskolen (2017) med master i strategi, organisasjon og ledelse. Hun jobber i dag som regnskapskonsulent i Azets.



SIRI TERJESEN, ph.d., er leder for Innovation Center ved American University, USA, og er tilknyttet professor ved NHH. Siri har hennes ph.d. fra Cranfield University. Hennes forskningsinteresser inkluderer kvinner i styrer og ledelse samt sosialt entreprenørskap.

Sammendrag

Denne artikkelen undersøker kvinnelige toppledere og deres karriereutvikling. Artikkelen har en eklektisk teoretisk tilnærming for å skape et mest mulig nyansert og mangfoldig bilde av en rekke forhold som kan ha fremmet toppledernes karrierevei, i fasene før og i arbeidslivet. Gjennom en kvalitativ studie dybdeintervjuet vi kvinnelige toppledere i elleve bedrifter i en norsk by. Våre funn viser at familien og andre nære relasjoner (rollemodeller, støttespillere og mentorer) ser ut til å ha sterkest retningsgivende effekt for kvinnenens valg og handlinger, i tillegg til kvinnenens sosiale kapital, samt HR-orienterte organisasjoner. Personlige egenskaper som stort engasjement, vilje til å ta ansvar og ønske om å påvirke fremstår som en viktig indre motivasjon, og forsterkende på ens egen identitet som leder, underveis i topplederkarrieren.

Innledning

Norge er blant landene med høyest andel yrkesaktive kvinner i arbeidsmarkedet. I 2016 ble Norge rangert som nummer tre i verden når det gjelder generell likestilling mellom kjønnene (WEF, 2016), i tillegg til å bli det første landet i verden som innførte en lovpålagt prosentandel kvinner i børsnoterte selskapers bedriftsstyrer i 2003 (Teigen, 2015). Inspirert av norsk suksess har 15 land vedtatt tilsvarende lovgivning for kvotering av kvinner inn i styrer det siste tiåret (Terjesen, Aguilera & Lorenz, 2015). Til tross for politisk vilje og sosial velferdspolitik for å fremme likestilling domineres toppledelsen av menn. Norge er nede på 39. plass når det gjelder likestilt toppledelse (WEF, 2016). Dette kan tyde på at Norge fortsatt står overfor reelle utfordringer når det gjelder kvinnelig deltakelse i toppledelsen, og at mangfoldet i det norske samfunnet ikke gjenspeiles på dette nivået i arbeidslivet.

Denne studien ser på karriereutviklingen til elleve kvinnelige toppledere. Dette tror vi kan være en fruktbar tilnærming for å undersøke hvordan kvinnelige toppledere har kommet dit de er i dag, og for å gi en bedre forståelse av deres karrierevei. En økt forståelse av kvinnenes karrierevalg kan i sin tur bidra til å øke andelen kvinner i toppposisjoner i Norge. Dette har ledet oss frem til artikkelens problemstilling: Kvinne og toppleder – hvilke faktorer fremmer en lederkarriere?

Det er gjort mye forskning på mulige forklaringsmekanismer som kan belyse skjevfordelingen av kvinner og menn i topplederposisjoner. Hvorfor kvinner ikke oppnår samme lederposisjoner, status, makt og lønnsnivå som menn, er et mye diskutert tema (NOU 2012:15). Noen studier viser til kvinners manglende kvalifikasjoner som årsak til skjevfordelingen (Becker, 1985; Cox & Harquail, 1991; Evers & Sieverding, 2014). Andre studier ser på strukturelle forhold og viser til at kvinner tar mer ansvar på hjemmebane, og at dette er vanskelig å balansere med lederjobbens krav (Halrynjo & Lyng, 2010), mens noen forsøker å forklare underrepresentasjonen av kvinner i toppledelse ved å se på hvilke barrierer de møter i sin karriere (Kanter, 1977; Morrison mfl., 1990; Watts mfl., 2015).

I denne studien ønsker vi derimot å se på toppledernes egen forståelse av sitt karriereløp – et bidrag som kan gi økt innsikt i hva som er med på å fremme en lederkarriere. Dette kan føre til at flere kvinner søker seg til lederposisjoner, noe som kan bidra til større mangfold og bedre kjønnsbalanse i ledelsen. Videre er det grunn til å anta at forklaringsmekanismene vil være forskjellige for fasen før yrkesaktivitet og i arbeidslivet. Derfor utforsker vi faktorer som kan påvirke en lederkarriere før yrkeslivet og faktorer i yrkeslivet.

Nedenfor presenterer vi konteksten: et bilde av dagens toppleder i Norge. Deretter presenterer vi teori, før vi tar for oss metode. Dette er etterfulgt av presentasjonen av våre empiriske funn og drøfting. Til slutt konkluderer vi og gir et forslag til videre forskning.

Konteksten

Selv om våre respondenter har klatret til topps, mener vi at deres karrierevei ikke kan reduseres til en individuell og kontekstløs «reise» (Fitzsimmons, Callan & Paulsen, 2014). Nedenfor presenterer vi derfor kort et bilde av en typisk toppleder i Norge. Få kvinner i toppledelsen er ikke et særnorsk fenomen, men situasjonen i Norge kan sies å representere et særlig *paradoks* (Halrynjo, Kitterød & Teigen, 2015). Rapporten *The Global Gender Gap* (2016) rangerte Norge på tredjeplass når det gjelder generell likestilling mellom kjønnene, med en lønnsforskjell på 15 prosent, og vi er ett av de landene med høyest andel yrkesaktive kvinner i arbeidsmarkedet. Til tross for dette er kun under en fjerdedel av topplederne i Norge kvinner (SSB, 2016b).

AFFs lederundersøkelser har gitt et bilde av utviklingstrekk for norske ledere og den norske lederkonteksten de siste tiårene, fra oppstarten av prosjektet (i 1999) og frem til 2011 (Rønning mfl., 2013). Norske ledere vektlegger likhet og likeverd, er samarbeidsorienterte og opptatt av uformelle relasjoner, direkte kommunikasjon og flat struktur. Dette kan sies å gjenspeile den norske kulturen, hvor åpenhet og tillit er viktige verdier (Rønning mfl., 2013). Et annet interessant funn er at selv om toppledere opplever høyere tidspress, opplever de ikke mer jobbstress enn ledere på lavere nivå eller andre ansatte i bedriften (Richardsen & Matthiesen, 2013). Topplederne har hatt den høyeste gjennomsnittsalderen og lengst ledererfaring totalt, i både 2002 og 2011. Kvinnelige ledere har færre år med ledererfaring, trolig grunnet barnefødsler og omsorgsoppgaver (Colbjørnsen, 2013). Over 50 prosent av lederne har utdanningen innen økonomi og administrasjon (27,1 prosent) og teknologiske fag (26,2 prosent). Når det gjelder sivilstand, lever de fleste ledere i en eller annen form for parforhold.

Andelen kvinnelige ledere har økt på alle stillingsnivå og i alle bransjer. På toppledernivå har andelen kvinner doblet seg fra 2002 til 2011. Kvinnelige ledere er sterkest representert i det offentlige, men det har vært en markant økning i andelen kvinnelige toppledere i det private næringslivet. Mellom 2002 og 2011 økte andelen fra 7,7 prosent til 22,1 prosent. Et interessant aspekt for vår studie er at andelen kvinnelige toppledere over 50 år var 5,9 prosent i 2002, mens andelen hadde økt til 19,2 prosent i 2011. I Trondheim-regionen, som denne studien fokuserer på, var andelen kvinner 13,8 prosent i 2005, og den hadde økt til 16,2 prosent i 2016.¹

Teori

Temaet vi skal ta for oss, er meget komplekst, og det er en rekke forhold som har betydning for å klatre til toppen av karrierestigen. I likhet med flere forskere mener vi at en bred og eklektisk tilnærming vil gi det mest nyanserte og mangfoldige bildet av temaet (Fitzsimmons mfl., 2016; Terjesen & Sealy, 2016). Vår forskningsmodell består derfor av fem teoretiske perspektiver: human kapital og sosial kapital, motivasjon og sosial identitet samt HR-orientert organisasjon som tilrettelegger for blant annet motivasjon.

Humankapital før yrkesaktivitet omfatter utdanning med betydning for karrieremuligheter (Becker, 1965; 1985; 1993). I 2016 var det 54,8 prosent kvinner som tok utdanning innenfor økonomiske og administrative fag, mens 33,4 prosent tok utdanning innenfor naturvitenskapelige og tekniske fag (SSB, 2016a). Dette kan tyde på at næringslivet etterspør ledere med disse utdanningene, og at dette er en viktig forutsetning for å få kvinner i topplederstillinger (Birkelund & Petersen, 2012). Humankapital i arbeidslivet gjelder arbeidserfaring. Det stilles store krav for å bli toppleder og krever omfattende arbeidsinnsats, både før man når dit og i selve stillingen. Investering i egen karriere for å skaffe seg nødvendig erfaring og kompetanse sees på som en vesentlig faktor for å avansere karrieremessig. Human kapital (for eksempel type utdanning) kan avgjøre hvilken sosial kapital en opparbeider seg.

Sosial kapital før yrkesaktivitet kan beskrives som identitetsforsterkende, med en markert grense mot omverden som inkluderer familie og nære venner (Colbjørnsen, 2004; Nahapiet & Goshal, 1998). Støtten fra medlemmene vil i disse nettverkene være avgjørende for å føle tilhørighet og er av stor betydning for å klare seg i hverdagen. Sosial kapital i arbeidslivet kan være perifere venner, medarbeidere og andre forbindelser som går på tvers av sosiodemografiske grenser. Sosiale nettverk kan fungere som brobyggere mellom sosiale relasjoner samt åpne for samhandling mellom ulike aktører og grupper. Denne brobyggingen virker i tillegg tillitsskapende. Denne formen for sosial kapital har størst betydning for å komme seg frem i livet, gjennom svake bånd (Granovetter, 1995). Videre tyder litteraturen på at kvinner har svært forskjellige sosiale nettverk på arbeidsplassen sammenlignet med menn (Ibarra, 1993; Lutter, 2015). En litteraturgjennomgang indikerer at både human kapital og sosial kapital bidrar til at flere kvinner blir valgt inn i styrer (Terjesen, Sealy & Singh, 2009).

Motivasjon før yrkesaktivitet og i arbeidslivet er forbundet med behov. Vi her har tatt utgangspunkt i menneskets basale behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, som er en del av Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori. Disse behovene sees på som en forutsetning for å føle motivasjon. I tillegg vil vi knytte dette til teori om rollemodeller og Thorsrud og Emerys (1969) psykologiske jobbkrav. Før yrkesaktivitet kan familiemedlemmer fungere som *rollemodeller*, men i arbeidslivet kan det være andre ledere eller mentorer (Gibson, 2004; Ryan & Deci, 2000; Peus, Braun & Knipfer, 2015; Rønning mfl. 2013). Slike rollemodeller kan forsterke ens *sosiale identitet* ved at individer i større grad assosierer seg selv med en konkret organisasjon (Ashforth & Mael, 1989). Sterkere identifisering med organisasjonen motiverer til større bidrag til organisasjonens suksess (ibid.)

En *HR-orientert organisasjon* tilrettelegger for at kvinner får muligheter til å investere i og bygge human og sosial kapital samt oppleve større motivasjon gjennom utfordrende og utviklende oppgaver (Eagly & Carli, 2007; Kelly mfl., 2014; McKeen & Burke 1991; Morrison mfl., 1990). Utfordringen for organisasjoner er hvordan de kan tilrettelegge for en støttende arbeidssituasjon som reduserer jobb-/familiekonflikten (Richardson, Mikkelsen & Burke, 1997).

Metode

Vi fant casestudie som den mest egnede metoden for undersøkelsen, på grunn av temaets kompleksitet og formålet med å tolke problemstillingen i lys av konteksten (Launsø & Rieper, 2000). For å sikre noe konsistens i utvalget valgte vi å holde oss regionalt i Trøndelag, i tillegg til at alle *respondentene* er født mellom 1955 og 1965. Disse er toppledere i organisasjonene på tvers av sektorer og representative for næringslivssammensetning i Trondheim. Vi har ikke vært opptatt av valg av sektor eller sektors egenart, men kvinnenes personlige erfaring med sin lederkarriere. Et flertall av kvinnene kommer dog fra privat sektor, blant annet IT-, eiendomsutviklings-, medie- og idrettsbransjer. Ni respondenter har en stilling som daglig leder eller administrerende direktør, i selskapene Kantega, Adresseavisen, Rosenborg, Grilstad Marina, Manpower, Næringsforeningen i Trondheimsregion, SINTEF, Innovasjon Norge og NAV (begge

avd. Sør-Trøndelag). To respondenter er henholdsvis kulturdirektør i fylkeskommunen og konsernbanksjef for gavefondet i Sparebank1 SMN. Alle har i gjennomsnitt cirka fire år med høyere utdanning, de fleste innenfor økonomiske og administrative fag. Dette tyder på at de passer godt inn i utdanningsbildet av den norske lederen, slik det ble presentert innledningsvis.

Datainnsamlingen foregikk vinteren og våren 2017. Vi har gjennomført individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer (Jacobsen, 2005) i tillegg til dokumentundersøkelser. Intervjuguiden ble pre-testet på en ekspert. Intervjuene varte mellom 50 og 100 minutter. Oversikt over respondentene og en kortfattet beskrivelse av deres arbeidsplass kan fås på forespørsel. I bearbeidningen av datamaterialet tok vi utgangspunkt i Miles og Hubermans (1994) fremstilling av en iterativ tredeling, med datareduksjon, datapresentasjon og konklusjon.

Empiriske funn

Aktiv og støttende familie og rollemodeller i oppveksten

I første del av intervjuguiden stilte vi spørsmål om hva som i første omgang fikk dem til å velge en lederkarriere, og hva som hjalp dem på veien dit. Her trakk flere av respondentene frem påvirkning i oppveksten. Det som gikk igjen hos alle, var tilhørighet i en aktiv familie hvor foreldre eller besteforeldre var aktive politisk eller i organisasjonsarbeid. Som Karen kommenterte: «Jeg tror nok det er noen ting som er litt mer tilfeldig, men jeg ble født inn i en veldig aktiv familie.» Flere poengterte at også kvinner tok ansvar: «Jeg har vokst opp i en familie der damer har tatt posisjoner. Det var en selvfølge da man vokste opp at damer kunne gjøre det samme som menn.» (Vigdis)

Flere trakk frem tilhørighet til en familie bygd på sterke verdsett. «Det har litt med tradisjon i familien min å gjøre, [...] at folk har vært opptatt av det mellommenneskelige. Det har påvirket meg til å gjøre valg som leder.» (Bente) Solveig utdypet hvordan morens likeverdsværdi bidro til å gi henne styrke og trygghet overfor autoriteter: «I forhold til mora mi så er det rettskaffenhet og at vi alle er like. [...] Så den der holdningen knyttet til at ingen er bedre enn andre, gjør at en også blir litt uredd for autoriteter.»

I oppveksten ble flere av respondentene oppfordret til å utfordre og utvikle seg selv. Elis beskrivelse av et bilde av oppveksten som en kontekst for utvikling og utfordringer i trygge rammer sammenfatter funnene:

Jeg og søsteren min har bestandig vært oppfordret til å si meningen vår, bestandig kjent at det har vært viktig at vi har sagt meningen vår, og at vi har vært engasjert. [...]. Du har vokst opp i en setting og en kontekst der det ikke er farlig å ta ansvar.

Uttalelser fra flere sorterer vi inn under tilhørighet til en aktiv og verdistyrte familie som samtidig var oppfordrende og støttende. Respondentene opplevde også denne støtten i studietiden og gjennom tilknytning til aktiviteter utomhus. Flere av respondentene forklarte hvordan studiemiljøet var førende for første jobb. Tove N. fortalte for eksempel at en medstudent rådet henne til å søke den første jobben i *Norges Handels- og Sjøfartstidende*², som ble en nøkkelfaktor for hennes karrierevei: «... han sa til meg: 'Dette er helt ideelt for deg. Dette er noe du kan engasjere deg i, og som kobler økonomi med noe som har en mening. Denne hadde jeg villet søkt hvis jeg kunne!'»

Karen, Tove og Alexandra beskrev organisasjonsarbeidet i den mannsdominerte fotballsektoren som førende for sine veivalg. Tove «kjørte bil [som 13-åring og oppmann] med fire gubber på 50 år. [...] det ga meg tydeligvis energi». Hun beskrev mulighetene hun ble gitt, og hvordan «fotballfolk» hadde tiltro til henne og dermed stimulerte et engasjement for en lederkarriere:

Jeg tror det er lag- og organisasjonsarbeidet i Meråker og Varden som har stimulert meg til mye av det. Og at de hadde tro på meg og slapp meg til. Både fra 13 år og oppover, at jeg var med i styrer.

Ansvarsbevisste og verdidrevne jenter

Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i en barndom hvor kvinnene tidlig lærte ansvar. Som Tove N. uttalte om forbindelseslinjer til det å velge en lederkarriere: «Nei, ikke annet enn at det har lært meg å ta ansvar for det du gjør. Og etter min oppfatning gode kjerneverdier hjemmefra.»

Flere andre av respondentene ga oss innsikt i tidlige ansvarsområder, både i organisasjonsarbeid, på hjemmebane og på skolen. Alexandra ble fotballtrener i 14–15-årsalderen: «Det har vært en bevisst holdning til å ta utfordringer. Og en slags merkelig pliktfølelse eller ansvarsfølelse rundt at hvis noe ikke er bra, så må du prøve å gjøre noe med det.»

Flere pekte på betydningen av verdier: «Jeg er ganske bevisst hva som passer for mine verdier. Jeg må kjenne etter at jeg har et engasjement, for hvis ikke klarer jeg ikke å gjøre en god jobb.» (Tove) Ansvarsfølelse kan forstås nettopp som en verdi. Sterke verdier og engasjement var for flere førende for valg og handlinger. «Ja, jeg tror det ligger et mønster i hva som engasjerer meg, og et veldig behov for å ha mulighet til å gjøre det jeg mener er viktig.» (Tove N.)

Seks av elleve respondenter har en økonomisk og administrativ utdanning (tre eller flere år). Første stilling var hos de fleste tilfeldig. Alle har valgt å videreutdanne seg i løpet av arbeidslivet.

Gode støttespillere og rollemodeller i arbeidslivet

Funnene viser at sosial kapital og relasjonene har spilt en vesentlig rolle for karriereavansement. Alle viser til oppfordringer underveis i karrieren samt hvordan det å danne sosiale nettverk har åpnet opp for nye muligheter.

Liv ble headhunted av Sparebanken SMN mens hun jobbet i Fokus Bank, og pekte på nettverk for videre jobber. Vigdis fortalte at hun «har jo blitt oppfordret [...]. Når jeg tenker tilbake, så har alle jobbene vært sånn». I tillegg til sine lederjobber er alle aktive i ulike styreverv. Styrer er arenaer hvor mange med beslutningsmakt i rekrutteringssammenheng sitter, og styredeltakelse kan dermed av stor verdi for å utvikle sosiale nettverk.

Gjennom intervjuene fikk vi innblikk i hvordan respondentene har fått ansvar og utfordringer, og blitt vist tillit og autonomi av sine ledere. Disse fungerte som gode støttespillere. Flere ble møtt med forventninger om å ta over ledende stillinger i selskapene. «Jeg hadde ledere som løftet meg frem. De ga meg oppgaver, de hadde tillit til meg, og de var overbevist om at dette kunne jeg klare.» (Liv) «Det var ei [leder] som trodde noe vanvittig på meg (...) jeg var så utenfor komfortsonen.» (Solveig) Ledervurdering har også vært et nyttig verktøy.

Utfordringene som kvinnene fikk, bidro til en rask utvikling og påfølgende bratt læringskurve. Dette satte respondentene i stand til å mestre sine lederstillinger: «Jeg ble litt kastet ut i det da jeg tok over som konstituert leder i Rosenborg i 2011 [...] Startet med å si opp 15 årsverk [...] det var en utfordring. [...]. Men det var utrolig lærerikt!» (Tove) Utfordringene var forbundet med personlig utvikling:

Det er mange som spør «når får du tid til å prioritere deg selv?» Det får jeg ikke så mye tid til! Men jeg har heller ikke noe behov for det, for jeg føler at jeg utvikler meg i jobben. (Berit)

Samtlige av våre respondenter var svært positive til å ta nye utfordringer og opptatt av egenutvikling. Som Bente sa:

Det er alle disse små utfordringene som du møter på din vei. Enten det handler om media, medarbeidere, lønnspolitikk – det kan handle om alt mulig. Det at du skaffer deg erfaring, at du har perspektiv, og at du har kunnskap om det du holder på med.

Blant støttespillere pekte respondentene på kollegaer (ofte utenfor egen organisasjon) som har inntatt en «mentorrolle», coach, venninner i topplederstillinger, profesjonelle nettverk som GROnett, medarbeidere på arbeidsplassen, og styret.

Respondentene beskrev også at de så på seg selv som rollemodeller. Solveigs svar fanger essensen:

Ja, jeg gjør faktisk det. [...] jeg er opptatt av at jeg nødvendigvis er det. [...] Jeg har mange yngre kollegaer, og da er det sånn at jeg har lyst til at de også skal kjenne den tryggheten og motet som jeg har følt mange ganger.

Tilfredshet, engasjement og ønske om å påvirke

En topplederstilling medfører mange arbeidstimer og handler om prioriteringer, som Liv for eksempel sa: «Jeg har forsaka mye fritid. [...] gjør det fordi det er artig, [...] givende, og spennende, interessant og lærerikt [...]. Du hadde jo ikke gjort det ellers.» Flere beskrev at de hadde ofret egen fritid. Til gjengjeld hadde de fått realisert eget engasjement. Et sterkt indre engasjement fremstår som drivende for karriereutviklingen. «Det er vel kanskje fordi jeg er veldig engasjert, veldig opptatt av å være med der det skjer, veldig opptatt av at det skal skje ting.» (Berit) Dette engasjementet og nysgjerrigheten forstår vi som en drivkraft som gir energi til nytt ansvar og arbeidsoppgaver samt en rask karriereutvikling:

Jeg har kommet dit jeg er i dag, fordi jeg har tatt imot muligheter. Jeg har alltid jobbet hardt. Og jeg har alltid jobbet mye. Jeg liker å jobbe, rett og slett. Og det betyr at jeg har et stort engasjement, og det engasjementet gjør jo at det åpner seg nye muligheter hele tiden. (Solveig)

Støttet av flere forstår vi deres indre drivkraft som førende for flere store livsvalg. Samtidig forklarte de viktigheten av prioriteringer i livet slik at en hektisk arbeidshverdag ikke går på bekostning av egen og gjerne familiens lykke. «Jeg er jo litt sånn at om jeg ikke jobber, så har jeg jo verv. Jeg er jo aktiv og engasjert. Men jeg har blitt mye flinkere til å tenke på hva som gir meg energi.» (Tove)

En sterk arbeidsvilje ser ut til å ha gitt kvinnene tilfredshet med selve arbeidet. Mange av dem har blitt ved sine arbeidsplasser i mange år, og i intervjuene fikk vi inntrykk av at ingen hadde særlige ønsker om å skifte beite. «For meg har det vært grunnleggende viktig å jobbe med noe som har vært interessant. Og jeg er veldig glad i den bransjen som jeg jobber i. Det å få gjøre en forskjell.» (Tove N.)

Flere av våre respondenter trakk umiddelbart frem muligheten for å påvirke som en årsak til valget av karriere. «Jeg er jo glad i å påvirke. Jeg synes det er artig å være med å bestemme, det er ikke noen tvil om det.» (Liv) «Det å sette dagsordenen og strukturere kaos er en del av mine sterkeste personlighetstrekk.» (Alexandra) Vigdis utdypet påvirkningsaspektet med maktbegrepet:

Den viktigste grunnen til at en blir leder, er at man ønsker makt [...]. Og det å få gjort ting. Og det å få gjøre en forskjell. Og så er det sånn at hvis man er leder, så blir en veldig mye sin egen herre. Man legger opp ting, og man får rett og slett bestemme.

I tillegg beskrev Marit verdien av å få være med å drive utviklingen: «At jeg får så sterkt være med på å drive utviklingen. Og påvirke og bruke erfaringer som jeg har bygd opp. (...) det å få være med å påvirke hva som skjer.»

Ved tunge utfordringer som nedbemanning og oppsigelser oppfattet vi at kvinnene hadde en evne til å holde seg rolig, som ga en trygghet og mestringsfølelse ved senere utfordringer. Som Vigdis sier: «Hvis du har prøvd det verste, så blir det nest verste mye lettere. Det gir deg en ballast og en trygghet, og tiltro til at du også kan mestre vanskelige situasjoner.» Samtidig peker funnene på evne til å lære av krisesituasjoner og dra nytte av relasjonsorientert ledelse. For eksempel beskrev Marit konkurransen i selskapet sitt som det vanskeligste i hennes lederkarriere og en viktig lærdom. Hun lærte verdien av å stå samlet gjennom utfordringene: «Det har gitt meg en forståelse for hvor langt du kan komme med et godt samhold og god samhandling. Når vi sto samlet, var vi sterke.»

Gode rammebetingelser profesjonelt og privat

Dette knyttet til faktorene i en HR-orientert organisasjon samt det å ha familien i ryggen. Vi fikk beskrevet lange arbeidsdager og mye jobb, men også hvordan tiltak i organisasjonene bidro til god logistikk for å balansere karriere med familieliv. For eksempel viste flere til hjemmekontor som et nødvendig tiltak, belyst av Solveig: «[...] hjemmekontor var helt nødvendig. Jeg hadde en krok der jeg satt, og der satt jeg mye. Det var sånn at når ungene hadde lagt seg, så satt jeg og jobba.» I tillegg beskrev flere av kvinnene arbeidsplasser som tilrettela for barn, og at de hentet støtte fra sine kollegaer og medarbeidere. «[...] jeg er fortsatt leder fordi jeg fortsatt har tillit. Og får tilbakemeldinger på at jeg gjør en god jobb.» (Solveig)

Familien ble trukket frem som avgjørende for det å ta på seg samt å mestre lederstillinger. «Mannen min har vært en viktig medspiller og hele tiden støttet meg.» (Bente) «Kom igjen nå, tull, hiv deg på», fikk Bente

som svar angående ny lederstilling. En deltakende partner hjemme eller støtte fra andre i nærmiljøet bidro til en bedre balanse mellom jobb og familie.

Diskusjon

Human kapital i form av valg av utdanning før yrkeslivet synes å være i mindre grad førende for kvinnenes karrierevalg enn human kapital i form av arbeidserfaring og videreutdanning. Det å stadig påta seg utfordrende lederoppgaver har bidratt til respondentenes profesjonelle og personlige utvikling. Sosial kapital bidrar derimot i meget stor grad. Sosial kapital kjennetegnes av strukturelle nettverk, relasjonell kapital og kognitiv kapital (Nahapiet & Ghosal, 1998). Vi ser at alle disse aspektene ved sosial kapital har spilt en rolle, både i studietiden og i arbeidslivet. Ledergrupper, profesjonelle nettverk og styrer har fungert som en rekrutteringsarena. Oppfordringer fra personer i nettverket har hatt stor betydning for at kvinnene tok sine første lederjobber og påtok seg flere lederjobber. Disse funnene er i tråd med undersøkelsen gjennomført av Stevenson og Crandell (2017), som viser at 65 prosent av kvinnelige toppledere i Fortune 500-selskaper refererer til sitt nettverk når det gjelder personer som har påpekt at de passer godt til utlyst lederjobb.

Tillit fra kvinnenes overordnede og medarbeidere er opparbeidet gjennom gode relasjoner. Gode relasjoner mellom våre toppledere og deres støttespillere oppover og nedover i organisasjonen har for eksempel bidratt til å utvikle en felles forståelse av hvordan organisasjonen når målene sine. Dette i sin tur bidro til at de kunne gjøre en god lederjobb. Dette stemmer i noen grad overens med beskrivelser av kvinnelige toppledere i Fortune 500-selskaper, som fremstår som optimistiske, tillitsskapende, sosiale og empatiske (Stevenson & Crandell, 2017).

Motivasjon i form av indre driv (engasjement, ønske om å påvirke og å gjøre en forskjell) har i større grad vært avgjørende for at kvinnene har blitt ledere og har hatt lederposisjoner (mange i samme jobb) lenge. Dette samsvarer med funn av Fortune 500-ledere. Her beskriver lederne seg selv som «being driven by challenges», med mot og vilje til å gjennomføre endringer (Stevenson & Crandell, 2017, s. 5). Å være sin egen sjef går igjen hos norske og amerikanske respondenter. Stort engasjement («passion for their job») kjennetegner også australske kvinnelige toppledere (Fitzsimmons mfl., 2014, s. 256)

Rollemodeller (familie som forbilde, utforming av verdier) i oppveksten og mentorer (overordnede, kollegaer i tilsvarende stillinger) i arbeidslivet har vært forsterkende for kvinnenes sosiale identitet som leder og viktige pådrivere for deres karriereavansment. Funnene stemmer overens med amerikanske og australske beskrivelser av kvinnelige ledere, som i tilsvarende grad verdsetter bidrag og støtte fra mentorer og andre rollemodeller (Sealy & Singh, 2010; Fitzsimmons mfl., 2014; Stevenson & Crandell, 2017). Dog mens våre og australske respondenter vektla en «likefordeling» hjemme, ble amerikanske kvinner hovedsakelig påvirket av «en farsfigur som pushet dem». Videre understøtter våre funn resultater til Kunze og Miller (2017), som har studert 4000 norske bedrifter i privat sektor. Forskerne viser til positive ringvirkninger av kvinnelige ledere som rollemodeller og mentorer. Det vil si at kvinner som har flere kvinnelige sjefer enn andre kvinner, også har større sannsynlighet for å bli forfremmet.³

Støtte fra partnerne og familien for krevende arbeidshverdager samt tilrettelegging og støtte fra organisasjonene (HR-orientert organisasjon) har hatt stor betydning for gjennomføringen av utfordrende lederoppgaver. Amerikanske toppledere la også vekt på støtte fra partnere, men skilte seg ut fra norske toppledere ved å poengtere at de kunne ønske mer tilrettelegging fra organisasjonene, for eksempel med hensyn til foreldrepermisjoner.

Konklusjon

Med denne studien ønsker vi å bidra med kunnskap som kan være nyttig for å få flere kvinnelige toppledere, og det finnes ingen oppskrift på hvordan kvinner når toppen av karrierestigen. Temaet vi har tatt for oss, er meget komplekst, og funnene viser at det er en rekke forhold som har betydning for karriereavansment. Vi mener at mangfold av våre teorier utfyller hverandre godt, samt at de danner et nyansert og mangfoldig bilde av respondentenes vei til toppen – noe som tilfører forskningsfeltet ny kunnskap (Frogg & Kallerud, 1999). Dette bidrar forhåpentligvis med økt innsikt i hva som fremmer en lederkarriere. I likhet med kvinnelige ledere fra Fortune 500-selskaper i USA hadde nesten ingen av våre respondenter en plan om å bli toppleder. Kvinnene var drevet av utfordrende oppgaver og muligheten til å påvirke, og opplevde i svært liten grad

barrierer underveis i karrieren. Utfordringene ble sett på som muligheter for personlig utvikling og vekst. Vår innsikt er forhåpentligvis verdifull for kvinner som aspirerer til en lederkarriere i norsk næringsliv. Fremtidige studier kan for eksempel utforske mer inngående hvordan kvinner over tid akkumulerer human kapital, sosial kapital og andre ressurser i sine organisasjoner. En annen forskningsvei kan være å studere hvordan kvinners motivasjon, insentiver og opplevd identitet endres over tid, gitt at det kan oppstå endringer i konteksten, for eksempel det å bli mor.

Implikasjoner

Det finnes ingen universell oppskrift, da det er en kombinasjon av mange faktorer og usynlige (tilsynelatende tilfeldige) sammenhenger mellom faktorene som førte våre kvinner til topplederposisjoner. Nedenfor gir vi noen generelle råd for hvordan organisasjoner kan styrke rekrutteringen av kvinner til topplederposisjoner.

Anbefalinger for rekruttering av kvinner til topplederposisjoner

Synliggjøre kvinnelige ledere som rollemodeller	<ul style="list-style-type: none"> • skape økt bevissthet blant kvinnelige toppledere om at de er viktige forbilder for kvinnelige rekrutter (for eksempel gjennom lederkurs og ved å invitere dem til foredrag til universiteter)
Utvikle gode støttespillere	<ul style="list-style-type: none"> • utvikle gode ledermentor-ordninger og praksis • bevisstgjøre (lære opp) ledere (av begge kjønn) rundt støtterolle og hvordan de kan legge til rette for kvinner med lederambisjoner slik at overordnede gir tillit og bevisst støtter kvinnelige leders karriere • skape arena og gi rom (innenfor arbeidsrammer) for nettverksbygging blant kvinnelige toppledere og kvinner med lederambisjoner
Skape kultur for tilrettelegging og motivasjon for lederansvar	<ul style="list-style-type: none"> • skape trygghet og støtte på arbeidsplassen slik at en potensiell kvinnelig lederkandidat tør å påta seg gradvis større ansvar • synliggjøre at toppledere trives i lederrollen • gjennom å identifisere seg med en kvinnelig toppleder som trives i sin rolle, kan interne kvinnelige lederkandidater motiveres til i større grad å ønske å påvirke gjennom utfordrende lederoppgaver

- 1: *Data fra GROnett, nettverksorganisasjon, innhentet 23.3.17.*
- 2: *Nå Dagens Næringsliv.*
- 3: *Effekten skyldes ikke at bedrifter med mange kvinnelige sjefer også ansetter flere kvinner generelt. Selv om studien bruker registerdata for perioden 1987–1997, mener forskerne at funnene er relevante og kan ha viktige implikasjoner for rekrutteringen av kvinner til lederstillinger.*
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20–39.*
- Becker, G.S. (1965). *A theory of the allocation of time. The Economic Journal, 75(299), 493–517.*
- Becker, G.S. (1985). *Human capital, effort, and the sexual division of labor, Journal of Labor Economics, 3(1, Part 2), 33–58.*
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3. utg.). Chicago: The University of Chicago Press.*
- Birkelund, E.G., & Petersen, T. (2012). *Det norske likestillingsparadokset (s. 144–163). Oslo: Gyldendal.*
- Colbjørnsen, T. (2013). *Norske ledere i et nytt århundre – hva skjer? I: Rønning, R. (red.), Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0 (s. 27–46). Bergen: Fagbokforlaget.*
- Cox, T.H., & Harquail, C.V. (1991). *Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs. Journal of Vocational Behavior, 39(1), 54–75.*
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.*
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review, 85(9), 62–71.*
- Evers, A., & Sieverding, M. (2014). *Why do highly qualified women (still) earn less? Gender differences in long-term predictors of career success. Psychology of Women Quarterly, 38(1), 93–106.*
- Fitzsimmons, T.W., Callan V.J., & Paulsen, N. (2014). *Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? The Leadership Quarterly, 25, 245–266.*

- Frogg, N., & Kallerud, B. (1999). *Toppleder og kvinne: Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo: Statskonsult.
- Gibson, D.E. (2004). *Role models in career development: New directions for theory and research*. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 134–156.
- Granovetter, M.S. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers* (2. utg.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Halrynjo, S., & Lyng, S.T. (2010). *Fars forkjørersrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner*. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 51(2), 249–329.
- Halrynjo, S., Kitterød, R.H., & Teigen, M. (2015). *Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? – En analyse av hva topplederne selv sier*. *Søkelys på arbeidslivet*, 31(01–02), 111–136.
- Ibarra, H. (1993). *Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework*. *Academy of Management Review*, 18(1), 56–87.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kelly, E.L., Moen, P., Oakes, J.M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K.D., ... Mierzwa, F. (2014). *Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network*. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516.
- Kunze, A., & Miller, A.R. (2017). *Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies*. *Review of Economics and Statistics*, 99(5), 769–775.
- Launsø, L., & Rieper, O. (2000). *Forskning om og med mennesker: Forskningsstyper og forskningsmetoder i samfunnsforskningen* (4. utg.). København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Lutter, M. (2015). *Do women suffer from network closure? The moderating effect of social capital on gender inequality in a project-based labor market, 1929 to 2010*. *American Sociological Review*, 80(2), 329–358.
- McKeen, C.A., & Burke, R.J. (1991). *Work experiences and career success of managerial and professional women: Study design and preliminary findings*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8(4), 251–258.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morrison, A.M., mfl. (1990). *Women and minorities in management*. *American Psychologist*, 45(2), 200–208.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*. *Academy of Management Review*, 38(2), 242–266.
- NOU 2012: 15 (2012). *Politikk for likestilling*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Peus, C., Braun, S., & Knipfer, K. (2015). *On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers*. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 55–67.
- Richardsen, A.M., & Matthiesen, S.B. (2013). *I førerretet, men stresset? Om arbeidsbelastning og stress blant norske ledere*. I Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Matthiesen, S.B. (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s. 125–150). Bergen: Fagbokforlaget.
- Richardsen, A.M., Mikkelsen, A., & Burke, R.J. (1997). *Work experiences and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway*. *Scandinavian Journal of Management*, 13(2), 209–218.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Rønning, R. mfl. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sealy, R.H., & Singh, V. (2010). *The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development*. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284–300.
- SSB (2016a). *Nøkkeltall for utdanning*. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Hentet 12.02.2017 fra: <https://www.ssb.no/utdanning/nokkeltall/utdanning>
- SSB (2016b). *Fakta om likestilling*. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Hentet 12.02.2017 fra: <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- Stevenson, J., & Crandell, S. (red.) (2017). *Women CEOs speak: Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road*. The Korn Ferry Institute. Hentet 22.04.2018 fra <https://engage.kornferry.com/womenceospeak>
- Teigen, M. (2015). *Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer: Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovkrav om kjønnsbalanse*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- Terjesen, S., Aguilera, R.V., & Lorenz, R. (2015). *Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors*. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). *Women directors on corporate boards: A review and research agenda*. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–333.
- Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). *Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective*. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23–65.
- Thorsrud, E., & Emery, F.E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Watts, L.L., Frame, M.C., Moffett, R.G., Van Hein, J.L., & Hein, M. (2015). *The relationship between gender, perceived career barriers, and occupational aspirations*. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 10–22.
- WEF (2016). *The global gender gap report 2016*. Geneva: World Economic Forum.