

ARBEIDSGIVERFORENINGEN

**SPEKTER**



«Onwards and Upwards»

# Kvinner veier til topps i norsk næringsliv

---

Tom Colbjørnsen

«Onwards and Upwards»

# Kvinner veier til topps i norsk næringsliv\*

---

Tom Colbjørnsen  
*Handelshøyskolen BI*

Utredning for Arbeidsgiverforeningen Spekter  
Mars 2017

\*Denne utredningen er skrevet på oppdrag fra Arbeidsgiverforeningen Spekter. Arbeidet har pågått i januar og februar 2017.

Arbeidsgiverforeningen Spekter har som alltid vært en profesjonell oppdragsgiver med en særegen evne til å kombinere en tydelig bestilling med respekt for oppdragstakers faglige frihet og selvstendighet. Det innebærer at Spekter ikke har tatt stilling til innholdet i rapporten, som ene og alene står for forfatterens regning.

Takk til Tore Eugen Kvalheim i Spekter for ryddig samarbeid. Takk også til de seks kvinnelige toppsjefene som fant tid i sine velfylte kalendere til å la seg intervju i tilknytning til prosjektet, og for den positive velvilje og åpenhet de viste under samtalen.

## INNHold

KAPITTEL 1: INNLEDNING OG OVERSIKT .....	4
1.1 Oversikt .....	4
1.2 Bakgrunn: Fra elendighetsbeskrivelser til suksesshistorier .....	4
1.3 En jobb for spesielt interesserte? .....	5
1.4 Faglig utgangspunkt: Barrierer og vegring .....	6
1.5 Tema for intervjuene .....	7
1.6 Datagrunnlag.....	8
1.7 Oppsummering.....	9
KAPITTEL 2: KVINNER OG TOPPLEDELSE – EN OVERSIKT .....	10
2.1 Det norske arbeidslivet.....	10
2.2 Ulike virksomhetstyper .....	11
2.3 Statlige selskaper .....	12
2.4 Amerikanske og europeiske selskaper .....	12
2.5 Mobilitet mellom stillingsnivåer.....	14
2.6 Exit fra toppstillinger .....	16
2.7 Forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere .....	17
2.8 Oppsummering.....	17
KAPITTEL 3: VEIER TIL TOPPS .....	19
3.1 Indre drivkraft, arbeidsetikk og resultatorientering .....	19
3.2 Suksess og karriereutvikling .....	20
3.3 Kompetanse, mentor og rollemodeller .....	22
3.4 Kjønnsstereotyper og hersketeknikker .....	23
3.5 Jobbens krav og det gode liv .....	24
3.6 Familie, barn og partner .....	24
3.7 Avslutning.....	25
LITTERATUR .....	26

# KAPITTEL 1: INNLEDNING OG OVERSIKT

Kvinneandelen blant toppsjefer i store og betydningsfulle virksomheter fortsetter å være lav, spesielt i næringslivet. Dette til tross for at mye har blitt gjort fra både bedrifters og samfunnets side gjennom lang tid for å legge forholdene bedre til rette for kvinners karrierer. Spørsmålet er om mer likestilling blant toppledere kan oppnås bare ved å fortsette å legge forholdene til rette, eller om mer oppmerksomhet nå må rettes mot kvinners egen lyst og eget mot til å stå gjennom det løpet som kreves for å få og inneha en toppstilling. Mange kvinner har både kompetanse og erfaring nok til å bli toppsjefer, men vil de, og tør de?

Denne rapporten beskriver hvordan seks kvinner har lyktes med å bli øverste sjef i store og betydningsfulle virksomheter. Formålet er å synliggjøre hvordan disse kvinnene har håndtert de utfordringer, muligheter og veivalg de har stått overfor i sine karrierer, og som har brakt dem dit de er i dag. Gjennom personlige intervjuer beskriver de seks toppsjefene både hvilke ytre barrierer de har stått overfor, men også, og først og fremst, hva de selv har gjort for å håndtere de hindringer de har møtt på veien, og egne veigringer på måter som har brakt dem «onwards and upwards». Mye har handlet om å tørre å ta de muligheter som deres egen dyktighet har skapt for dem underveis i karrieren.

## 1.1 Oversikt

I resten av dette innledningskapittelet skal jeg først utdype bakgrunnen for rapporten, og beskrive hvilke spesielle fordeler og utfordringer som får enkelte til å beskrive det å være toppsjef som en jobb for spesielt interesserte. Deretter skal jeg presentere det faglige perspektivet som har inspirert intervjuene med de seks toppsjefene. Jeg vil også kort beskrive hvordan de seks kvinnene er valgt ut, og hvordan intervjuene er gjennomført.

Kapittel 2 inneholder faktisk informasjon om andelen kvinnelige toppledere i Norge og enkelte andre land. Kapitlet er ment å gi et bakteppe for intervjuene med toppsjefene. Det vises hvordan kvinneandelene blant toppledere endrer seg over tid, og hva som kjennetegner typiske lederkarrierer for kvinner og menn. Til slutt gis en kort oversikt over hva forskningen sier om kjønnsforskjellers betydning for måten ledelse praktiseres på. Spiller det noen stor rolle om lederen er mann eller kvinne?

Kapittel 3 beskriver hindringer og suksessfaktorer som har påvirket de seks toppsjefenes lederkarrierer. Intervjuene er anonymisert og konfidensielle, og vil ikke bli presentert som individuelt identifiserbare fortellinger, men som allmenne hypoteser om hvilke suksessfaktorer som er særlig viktige for at kvinner skal lykkes med å bli toppsjefer.<sup>1</sup>

## 1.2 Bakgrunn: Fra elendighetsbeskrivelser til suksesshistorier

Jevnt over rangeres Norge høyt i internasjonale sammenligninger av likestilling mellom kvinner og menn. For eksempel plasserer World Economic Forum i 2016 Norge som nummer 3 av 144 land.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Begrensningen med å intervju bare kvinner som har lyktes med å bli toppsjefer, er at det ikke er mulig å avgjøre om de faktorene som har gitt disse kvinnene suksess, også kan ha vært tilstede i karriereløpet til kvinner som ikke har lyktes. Dermed er det ikke mulig å teste om de identifiserte suksessfaktorene er gyldige som mer allmenne forklaringer på hva som skal til for at en kan bli toppsjef. Det er grunnen til at jeg må nøye meg med å presentere de erfaringene som formidles i de seks intervjuene som hypoteser.

<sup>2</sup> World Economic Forum (2016:280-281)

Norge kommer ut som nummer ti når det gjelder kjønnsforskjeller i lønn, nummer fem når det gjelder lik lønn for likt arbeid, nummer tretten når det gjelder kvinners yrkesdeltakelse, og nummer én når det gjelder kvinners profesjonelle og faglige kompetanse. I tillegg er norske kvinner nummer tre når det gjelder å utøve politisk makt. Et skår i gleden er imidlertid at andelen kvinnelige ledere er lav - på dette området rangeres Norge som nummer 39<sup>3</sup>.

World Economic Forums rangering er en av mange påminnelser om at det er rom for flere kvinnelige ledere, ikke minst toppledere, i norsk næringsliv. Mange kvinner har i dag lederkompetanse som næringslivet ikke gjør bruk av. Det er et misforhold mellom det lave antallet kvinnelige ledere, og den sterke økningen i antallet kvinner som etter hvert har skaffet seg lederrelevant høyere utdanning. Det gjelder spesielt blant toppledere i store og betydningsfulle virksomheter i næringslivet. Riktignok er det tegn til at andelen kvinnelige ledere øker også blant toppsjefer. I 2004 var det 4.6 prosent kvinner blant de daglige lederne i allmenaksjeselskaper (ASA)<sup>4</sup>. 12 år senere, i 2016, var tallet økt til 7.2 prosent<sup>5</sup>. Økningen var på 57 prosent. Regnet i prosent er økningen høy, men fordi kvinneandelen var så lav i utgangspunktet, er det begrenset hvor mye endringen monner. Dersom økningen fortsetter i samme tempo vil vi passere 2060 før kvinnene har inntatt 40% av toppstillingene i ASA-selskaper.

Det meste av forskningen om kvinners lederkarrierer sammenligner kvinners utfordringer med menns. Analysene konkluderer så godt som alltid med at kvinner har vanskeligst med å komme opp og fram. De må forholde seg til mange karrierehindre som menn slipper unna<sup>6</sup>. Slik kunnskap gjør det mulig for bedrifter og myndigheter å vite hva slags forhold de bør prioritere å legge bedre til rette for at flere kvinner skal nå opp. Begrensningene ved en slik tilnærming er imidlertid at den sier lite om hva kvinnene selv må gjøre for å bli toppsjefer. Bedre tilrettelegging fra bedrifters og samfunnets side vil bare ha ønskede effekter dersom tilstrekkelig mange kvinner selv ønsker en toppstilling tilstrekkelig sterkt til å leve opp til alle de krav som følger med en slik jobb.

Det er lett å fortape seg i elendighetsbeskrivelser av den skjeve kjønnsfordelingen blant toppledere. Faren er at man overser erfaringene til det økende antallet kvinner som, tross alt, lykkes med å få en toppjobb. Flere forskere er derfor kommet til at det er mindre nytt å hente på å fortsette å undersøke at kvinner møter flere karrierehindre enn menn, enn det er på å studere hvordan kvinner som har blitt toppledere faktisk har lykkes med å overskride hindringene de har møtt<sup>7</sup>. På den måten kan forskningen ikke bare synliggjøre hvilke barrierer kvinner støter på, men også vise suksessfaktorer for å overskride dem. Uttrykt mer polemisk: Forskningen bør ikke nøye seg med å beskrive mørket, men også finne ut hvor lysbryteren er plassert. Denne rapporten prøver å følge et slikt råd.

### 1.3 En jobb for spesielt interesserte?

En toppsjefstilling er noe spesielt sammenlignet med andre lederstillinger. Den gir mange fordeler. Som toppsjef har man gode muligheter til å påvirke agendaen. Toppsjefene besitter makt og innflytelse til å gjøre en forskjell på områder som de måles på, og som de ofte brenner for. De belønnes godt, både i form av materielle goder, høy status, spennende bekjentskaper og lærerike oppgaver. Sammenlignet med mellomledere, som ofte mangler mandat og myndighet til å håndtere krevende oppgaver i trykket mellom krevende medarbeidere og styring ovenfra, har toppledere ofte

---

<sup>3</sup> World Economic Forum måler andel kvinner i lederstillinger ved hjelp av indikatoren «Ratio: Female legislators, senior officials and managers over male value», hentet fra International Labour Organizations ILOSTAT database. Se World Economic Forum (2016:4).

<sup>4</sup> Alle børsnoterte selskaper er ASA, men et ASA trenger ikke være børsnotert. I 2008 var 190 av i alt 414 ASA ikke notert på børsen (Bøhren (2011:36).

<sup>5</sup> Statistisk Sentralbyrå (2016a)

<sup>6</sup> Se Richardsen og Traavik (2015) for en oversikt.

<sup>7</sup> Se Richardsen og Traavik (2015:214) for referanser.

større handlingsrom. Men med toppsjefenes makt følger også et overordnet ansvar som ikke kan delegeres, både for hva en selv gjør, og for hver minste detalj i hele virksomheten. Intensiteten er høy og forutsigbarheten for hva som kan dukke opp liten. Man må være forberedt på å stille opp 24/7/365. Plussdagene kan være spektakulære, men minusdagene er tilsvarende tunge å bære. En toppleder blir heroisert når resultatene er gode, og gjort til alles syndebukk når ting går galt. Hverdagen består av å treffe viktige beslutninger, men også av rutinemessige møter og administrativt plukk. Noen ganger må toppsjefer stå i krevende prosesser og få mye personrettet kritikk. Har man valgt å være der, må man også stå prosessen igjennom. Det er ingen løsning å bli servil for å slippe lettere unna. Medieomtale kan riktignok gi adrenalinrush, samtidig som det kreves utholdenhet for å orke og stå gjennom stormkast i full offentlighet. Jobben kan også være grenseløs i sine krav til innehaverne, og tidvis bety at alt annet må legges til side.

I utgangspunktet trenger det ikke være noen grunn til at kvinner, qua kvinner, skulle være mindre egnet enn menn til å oppfylle kravene til en topplederstilling. Spørsmålet er om de vil det like sterkt som menn når de ser hvor stor del en slik jobb tar av livet, og hvilke krevende prosesser de risikerer å måtte stå i. Samtidig kan kvinner ha en rekke indre barrierer som fører til at de vegrer seg for å melde seg på<sup>8</sup>. Blant annet undervurderer mange kvinner sine forutsetninger og sin kompetanse. Det er gjennomført studier som viser at når kvinner får stilt i utkast en ny og mer krevende jobb, så tenker de først gjennom alle kravene de ikke behersker. Menn definerer sine mangler mer som et vekstpotensial, og kan derfor vegre seg mindre enn kvinner for å ta jobber de ikke vet om de er hundre prosent kvalifisert for.

#### 1.4 Faglig utgangspunkt: Barrierer og vegring

Det finnes to hovedforklaringer på kvinneandelen blant toppledere.

- **Barriereforklaringen.** Essensen i denne forklaringen er at kvinner stenges ute fra toppjobber av ulike hindringer de støter på. Dette er jobber som de ellers gjerne ville hatt. Barrierene kan ta form av at manglende tilrettelegging i bedriftene og diskriminering ved ansettelser hindrer kvinner fra å komme i betraktning når topplederstillinger besettes. Familieforpliktelser kan hindre kvinner fra å melde seg på krevende karriereløp. Kvinners kompetanse kan bli undervurdert, deres innsats oversett, og deres prestasjoner tillagt mindre vekt enn det som blir deres mannlige kollegaer til del. Barriereforklaringen sier mest om hvorfor kvinneandelen blant toppledere ikke er større, og lite om hva som kjennetegner de kvinnene som har lyktes med å forsere barrierene.

«De vanligste barrierene er koplet til stereotypier, kjønnsroller og en manglende vilje fra organisasjonenes side til å sikre et inkluderende og støttende klima på jobben som gir alle arbeidstakere avpassede arbeidskrav og muligheter til å utvikle seg optimalt»<sup>9</sup>.

- **Vegringsforklaringen.** Kjernen i denne forklaringen er kvinnenes egne vegringer mot å bli toppledere. Livsvalg, indre stengsler og manglende selvtillit kan få mange kvinner til å reservere seg mot å melde seg på. Manglende «guts» til å stå i det trykket som følger med å være en offentlig synlig toppsjef kan skape tvil om en slik jobb er noe for dem. Vegringsforklaringen er blant annet fremsatt av kvinner som selv har lyktes som toppledere. Deres utgangspunkt er at det ikke hjelper å bygge ned karrierehemmende barrierer i bedrift og samfunn dersom kvinnene ikke samtidig overvinner sine egne vegringer og indre barrierer mot å ville ta seg til topps. Et eksempel på en slik toppleder er Chief Operating Officer (COO) i Facebook, Sheryl Sandberg. I sin bok «Lean In: Women, Work, and the Will to Lead» beskriver

---

<sup>8</sup> Sandberg (2015)

<sup>9</sup> Se f.eks. Richardsen og Traavik (2015:214)

hun hvilke indre barrierer som hun selv har støtt på, og hvordan hun har håndtert dem. Hun skriver blant annet:

«I tillegg til eksterne barrierer som samfunnet har satt opp, hindres kvinner av barrierer som finnes i oss selv. Vi holder oss selv tilbake av både små og store grunner, ved å mangle selvtillit, ved å la være å rekke opp hånden, ved å trekke oss tilbake når vi skulle vært framoverlente. Vi internaliserer de negative tilbakemeldingene vi får opp gjennom livet – tilbakemeldinger som forteller oss at det er feil å si vår mening, feil å være aggressive, og feil å vise oss sterkere enn menn. Vi senker våre forventninger til hva vi selv kan oppnå. Vi fortsetter å gjøre mesteparten av husarbeidet og ta det meste av omsorgen for barna. Vi gjør kompromisser i våre karrierevalg for å skape rom for partnere og barn, til og med før de dukker opp i våre liv. Sammenlignet med våre mannlige kollegaer er det færre blant oss som aspirerer mot topplederstillinger. Dette er ikke en liste over ting som jeg anklager andre kvinner for å gjøre. Jeg har selv gjort alle feilene på listen. Til tider gjør jeg dem fortsatt»<sup>10</sup>.

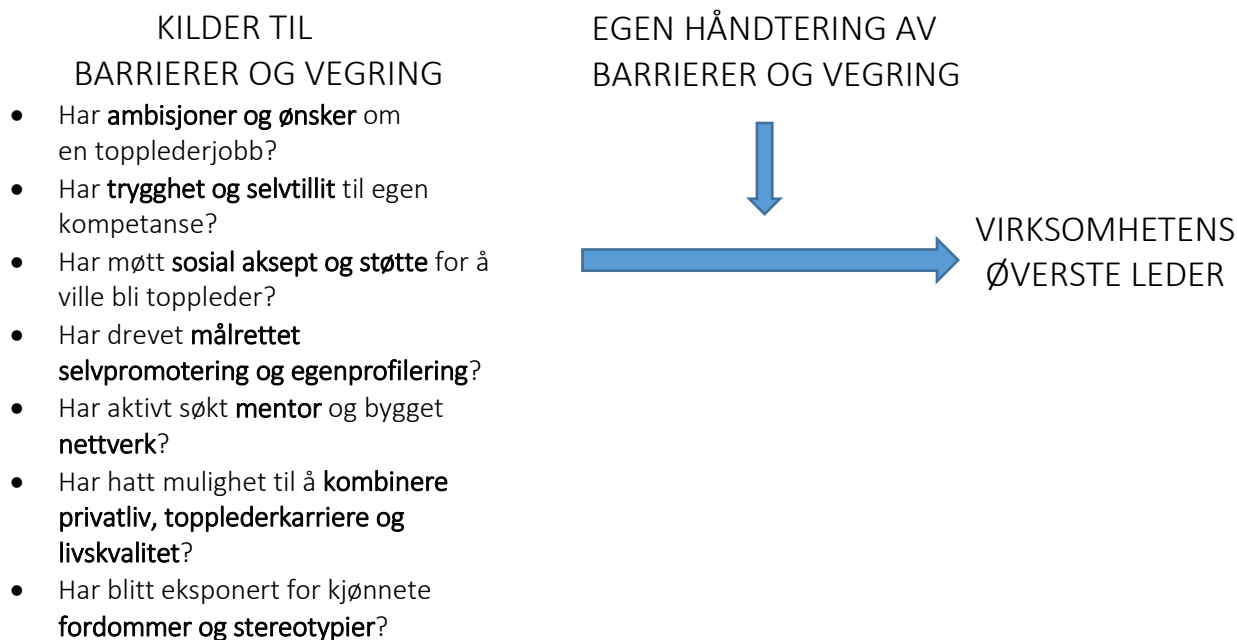
Barriere- og vegringsforklaringene er ikke uforenlige. I denne rapporten vil jeg kombinere de to. Barriereforklaringen kan identifisere hvilke stengsler som kvinner støter på, mens vegringsforklaringen kan vise hvordan kvinnene kan utfordrer barrierene. Det er samspillet mellom påførte hindringer og egen vegring mot å forsere hindringene som bestemmer kvinneandelen blant toppledere.

## 1.5 Tema for intervjuene

Figur 1 viser hvilke temaer som ble belyst i intervjuene med de seks kvinnelige topplederne. Intervjuene tok utgangspunkt i listen til venstre i figuren, som inneholder sju faktorer kan skape barrierer og vegringer mot å bli toppleder. Intervjuene kartla både hvorvidt disse faktorene hadde gjort seg gjeldende i de intervjuedes, og hvordan eventuelle barrierer og vegringer var blitt håndtert.

---

<sup>10</sup> Sandberg (2015:8, min oversettelse, T.C.). Sandbergs bok er, i tillegg til å bygge på hennes egne erfaringer, godt faglig forankret. Den inneholder 35 tettskrevne sider med fotnoter som også refererer til vitenskapelig litteratur, og dokumenterer empiriske påstander. Tar man seg bryet med å lese fotnotene vil man få et svært godt innblikk i relevant forskningslitteratur, og kunne vurdere hennes synspunkter med dette som utgangspunkt.



Figur 1 Egen håndtering av barrierer og personlige vegringer

## 1.6 Datagrunnlag

De seks kvinnene som ble intervjuet er både for få og for skjevt valgt ut til at de kan å gi et representativt bilde av samtlige kvinnelige topplederers karrierer i norsk nærings- og arbeidsliv. Statistisk representativitet er imidlertid ikke formålet med undersøkelsen. Det legges ikke opp til rigorøs testing av hypotesers gyldighetsområde. Formålet er i stedet å formidle seks suksesshistorier som kan gi innspill til refleksjon om årsakene til den manglende kjønnsbalansen i toppstillinger.

Arbeidet med undersøkelsen og rapporten har pågått i åtte uker. Den korte tidsrammen har gjort det nødvendig å vektlegge hensynet til tidsaspektet stor betydning i den praktiske gjennomføringen. Den største utfordringen var å finne raskt frem til kvinnelige toppledere i store og betydningsfulle bedrifter som fant å kunne sette av tid til intervju. Toppledere har fulle kalendere, og det er mer uvanlig enn vanlig at de prioriterer å svare positivt på henvendelser de får om å stille opp til intervjuer i forbindelse med eksterne undersøkelser.

Siden formålet med intervjuene ikke har vært å fremskaffe generaliserbare funn, har jeg stått friere i utvelgelsen av intervjuobjekter, sammenlignet med om formålet var statistiske analyser. Det ble derfor bestemt å velge intervjukandidater blant daglige ledere i Arbeidsgiverforeningens Spekters medlemsbedrifter. I kraft av å være oppdragsgiver til undersøkelsen rettet Spekter v/ administrerende direktør en direkte forespørsel til daglig leder i seks medlemsbedrifter, etter at disse var blitt foreslått av faglig ansvarlig for prosjektet. Samtlige forespurte svarte ja til å delta.

Intervjuene varte fra én til en og en halv time, og ble gjennomført under løfte om full konfidensialitet. All innhentet informasjon er derfor anonymisert, og presenteres i aggregert form i denne rapporten.



Innsnevring av utvalget til Spekters medlemsbedrifter har konsekvenser for sammensetningen av de intervjuede:

- Samtlige intervjuede leder store og betydningsfulle foretak som har flere tusen ansatte, og/eller de forvalter store kulturelle, økonomiske og materielle verdier.
- Alle de seks virksomhetene er selvstendige rettssubjekter som er heleid av staten
- Bedriftene befinner seg innen sektorene samferdsel, helse, kultur, offentlig tjenesteyting, og finans.

I tillegg til intervjuene av de seks kvinnelige toppsjefene vil rapporten inneholde en beskrivelse av utviklingen i kvinneandelen i lederstillinger i Norge og enkelte andre land. Kapitlet er basert på offentlig statistikk, og en egen kartlegging av norske ledere kalt AFFs lederundersøkelser. Disse undersøkelsene består av representative utvalg av norske ledere i bedrifter med mer enn 10 ansatte. En leder er definert som en person som har underordnede som rapporterer til seg. AFFs lederundersøkelser ble gjennomført i 1999, 2002 og 2011. I denne rapporten benyttes 2011 – undersøkelsen til å beskrive kvinneandelen på ulike ledernivåer i nær fortid, mens et panel av respondenter som ble intervjuet i både 2002 og 2011 brukes til å belyse typiske lederkarrierer for menn og kvinner.

## 1.7 Oppsummering

Dette kapitlet har presentert rapportens bakgrunn, problemstilling, faglige utgangspunkt, og datagrunnlag.

Mye av forskningen om kvinneandelen blant toppledere har sammenlignet hvordan menn og kvinner møter ulike barrierer i sine karriereløp. Denne rapporten supplerer en slik tilnærming med analyser som også undersøker betydningen av hva kvinner selv foretar seg for å passere barrierene, og om kvinnene har tilstrekkelig motivasjon og mot til å gå inn i jobber som er såpass altoppslukende og intense som topplederjobbene er. Å få en toppjobb er ikke bare spørsmål om å ha relevant kompetanse og erfaring; det er også et dypt personlig valg.

Rapporten kombinerer to faglige tradisjoner i studiet av kvinneandelen blant toppledere. Den ene tradisjonen kalles for barriereforklaringer, og identifiserer en rekke ytre hindringer som må passeres for å slippe til i, og bli værende i, en toppjobb. Den andre tradisjonen kalles for vegringsforklaringer, og tar utgangspunkt i at mange kvinner, blant annet på grunn av kjønnsroller og sosialisering, mangler den viljen, selvtilliten og motet som skal til for både å tørre å gå inn i en toppstilling, og å stå gjennom det krevende løpet som det å inneha en toppstilling innebærer.

For å kombinere de to fagtradisjonene er det ikke tilstrekkelig å sammenligne hvordan menn og kvinner står overfor ulike barrierer. I tillegg må man undersøke hvordan kvinnene reagerer på barrierene, hvordan de forsøker å påvirke dem, og hva som er suksessfaktorene som gjør at en karriere kan ende opp i en toppsjefstilling. For å imøtekomme dette inneholder rapporten resultatet av seks personlige intervjuer med kvinner som har lyktes med å bli øverste leder i store og betydningsfulle virksomheter. Formålet med intervjuene er å beskrive, på en aggregert måte, hvilke faktorer som har vært mest kritiske for at kvinnene har lyktes.

## KAPITTEL 2: KVINNER OG TOPPLEDELSE – EN OVERSIKT

Dette kapitlet gir en oversikt over kvinneandeler i lederstillinger, med særlig vekt på toppsjefer som administrerende direktører, konsernsjefer og CEO<sup>11</sup>. Det presenteres data som viser utviklingen over tid, og i et lite utvalg vestlige land. Avslutningsvis gis et innblikk i sentrale forskningsfunn om hvorvidt kvinner og menn har ulike måter å utøve ledelse på.

### 2.1 Det norske arbeidslivet

I henhold til Statistisk sentralbyrå (SSB) var det i 2015 totalt 34.9 prosent kvinner blant norske ledere<sup>12</sup>. Tilsvarende tall i 2008 var 30 prosent<sup>13</sup>. Kvinneandelen økte med andre ord med 16.3 prosent i løpet av sju år. Tallene omfatter alle typer lederstillinger i hele det norske arbeidslivet, og omfatter alt fra store internasjonale selskaper og offentlig forvaltning til små interesseorganisasjoner.

Kvinneandelen er lavere blant toppledere. I 2016 var det 22 prosent kvinner blant toppledere når hele arbeidslivet ble sett under ett<sup>14</sup>. I 2008 var tilsvarende tall 20 prosent<sup>15</sup>. Andelen kvinnelige toppledere har dermed bare økt med 10 prosent i løpet av de siste åtte år. Den prosentvise økningen i kvinneandelen er lavere blant toppledere enn blant øvrige lederstillinger.

Hovedtrekkene i dette bildet bekreftes av andre data. AFFs lederundersøkelse baserer seg på intervjuer med ledere i et representativt utvalg av norske virksomheter med mer enn 10 ansatte. Undersøkelsen ble gjennomført i 1999, 2002 og 2011<sup>16</sup>. Undersøkelsen ga følgende bilde av kvinneandeler i lederstillinger, totalt og på ulike nivåer, i 2002 og 2011.

Ledernivå	2002	2011
Toppleder	8.6	20.6
Rapporterer til toppleder (nr. 2)	23.8	30.8
Mellomleder	24.2	33.6
Nivå 4 eller lavere ledernivå	18.7	30.0
Kvinneandel totalt	21.4	31.0
Antall observasjoner (N)	(3089)	(2806)

Tabell 1: Prosent kvinner innen ulike ledernivåer og totalt i 2002 og 2011.

(Kilde: AFFs lederundersøkelse 2002 og 2011)

<sup>11</sup> CEO står for Chief Executive Officer, og er den anglo-amerikanske tittelen på et selskaps daglige leder. Etter hvert har tittelen sivet inn også i norsk språkbruk, og den vil derfor bli benyttet også i denne rapporten.

<sup>12</sup> SSB (2016b)

<sup>13</sup> SSB (2009)

<sup>14</sup> SSB (2017). I publikasjonen «Fakta om likestilling» (SSB, 2017) var kvinneandelen blant toppledere opprinnelig angitt til 25 prosent. SSB har i en epost 23. februar 2017 korrigert tallet til 22 prosent. Som toppleder regner SSB «toppleder i offentlig administrasjon», «toppleder i interesseorganisasjon», og «administrerende direktør».

<sup>15</sup> SSB (2009)

<sup>16</sup> Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) Colbjørnsen(2004) Rønning m.fl. (2013). AFF-undersøkelsen definerer en leder som en ansatt som har underordnede som rapporterer til seg. Undersøkelsen er delvis en panelstudie der de samme personene intervjues på to eller tre tidspunkter, avhengig av frafallet.

Tabell 1 bekrefter at det har skjedd en markert økning i kvinners andel av lederjobbene på 2000 – tallet. Økningen i tabellen basert på AFF-data er noe sterkere enn den som kom fram i SSB sine data, men dette kan skyldes at AFF-undersøkelsen dekker et lengre tidsspenn.

Sett under ett viser tabell 1 at omtrent hver tredje leder i norsk arbeidsliv er en kvinne, mens kvinneandelen blant toppledere er i overkant av 20 prosent. Tallene er i samme størrelsesorden som SSB sine tall. Samlet sett gir de to datakildene et bilde av kvinneandelen blant både ledere generelt og blant toppledere i Norge.

## 2.2 Ulike virksomhetstyper

Kvinneandelen blant toppledere varierer på tvers av virksomhetstyper. Tabell 2 viser andelen kvinner blant de daglige lederne i aksjeselskaper (AS), allmenaksjeselskaper (ASA) og arbeidslivet som helhet. ASA - selskapene, hvorav mange er børsnoterte, er mest forretnings- og markedsorienterte. De er underlagt det strengeste regel- og kontrollregimet for transparens, eierstyring og forretningsførsel. De unoterte aksjeselskapene (AS) utgjør det store flertallet blant norske selskaper.<sup>17</sup>

Type selskap	Prosentandel kvinner blant daglige ledere
Samtlige virksomheter	22.0
Aksjeselskaper (AS)	16.0
Allmenaksjeselskaper (ASA)	7.2

Tabell 2: Kvinneandel blant daglige ledere i ulike selskapstyper<sup>18</sup>

Tabell 2 viser at kvinneandelen blant toppledere er markert lavest i ASA-selskapene. Disse selskapene, som er de mest profesjonaliserte når det gjelder forretningsførsel og corporate governance, henger mest etter med å ansette kvinner som daglige ledere. Dette kan forklares på flere måter. Én mulighet er at styrene i ASA-selskapene enda ikke har tatt inn over seg den økte tilgangen på kvinner med både høyere utdanning og relevant ledererfaring. I så fall denne er det et paradoks at styrene i de mest profesjonelle selskapene forretningsmessig sett, ikke er tilsvarende profesjonelle i å utnytte hele potensialet av kvalifiserte kandidater som arbeidsmarkedet byr på. En alternativ forklaring er at de kvinnene som har skaffet seg tidsriktig og lederrelevant høyere utdanning i de senere år, enda ikke har skaffet seg tilstrekkelig forretningsrelevant erfaring til å kunne fungere som daglig leder i et ASA. Hvis denne forklaringen er riktig bør det kunne forventes en sterk økning i kvinneandelen blant daglige ledere i ASA i årene som kommer.

Den lave kvinneandelen blant toppledere i de største og mest forretningsorienterte selskapene bekreftes av en kartlegging fra 2016. Denne viste at kvinneandelen blant CEO/konsernsjefer i de 200 største norske selskapene målt etter omsetning var på 7.5 prosent<sup>19</sup>, dvs. omtrent det samme som kvinneandelen blant toppsjefer i ASA-selskaper.

<sup>17</sup> For hvert børsnotert selskap er det ca. 1000 utenfor børsen, og unotert sektor er 4-7 ganger større enn børsnotert sektor, uansett størrelsesmål Se Bøhren (2011:35). Se også fotnote 4.

<sup>18</sup> SSB (2016a, 2017) Se også fotnote 14.

<sup>19</sup> CORE (2017)

## 2.3 Statlige selskaper

Staten har direkte eierskap i 74 selskaper. Statens eierbrøk varierer, og statselskapene har ulike selskapsformer<sup>20</sup>. Tabell 3 viser kvinneandelen blant administrerende direktører og konsernsjefer i de statlig eide selskapene.

Selskapsform	Prosent kvinnelig konsernsjef/administrerende direktør
AS, statsforetak, særlovselskap, helseforetak, annen juridisk person	32.3
ASA/AB	0
<b>Totalt</b> Antall selskaper (N)	<b>28.3</b> (74)

Tabell 3. Prosent kvinnelige toppsjefer i selskaper der staten har direkte eierskap.

Kilde: Brønnøysundregisteret

Ser man bort fra statlig eide ASA-virksomheter har statlige selskaper dobbelt så stor andel kvinnelige toppsjefer, som totaliteten av norske AS. Andelen er den samme i heleide og deleide statlige selskaper. Bildet er et annet dersom man ser på de åtte ASA-selskapene hvor staten er inne på eiersiden. Ingen av disse selskapene har kvinnelig konsernsjef eller CEO. Det samme gjelder for det svenske aktiebolaget (AB) der staten også er deleier. Statens eierandel i disse ASA/AB - selskapene varierer mellom 11.49 prosent i SAS og 67 prosent i Statoil. Mens statlige selskaper drar andelen kvinnelige toppsjefer opp i aksjeselskapene, drar de den ned i ASA-selskapene.

## 2.4 Amerikanske og europeiske selskaper

Amerikanske folketellingsdata fra 2016 viser en kvinneandel på 27.3 prosent blant toppledere («Chief Executives») i det amerikanske arbeidslivet sett under ett<sup>21</sup>. Dette tallet er sammenlignbart med det tidligere refererte tallet fra SSB som viste at den tilsvarende andelen var 22 prosent blant norske toppledere<sup>22</sup>. Det amerikanske arbeidsmarkedet kan se ut til å ha lykkes noe bedre enn det norske med å kanalisere det økte antallet kvinner med høy og lederrelevant utdanning inn i topplederjobber.

Norge kommer derimot ganske likt ut med USA, Storbritannia (U.K.) og andre europeiske land når det gjelder andelen kvinner blant konsernsjefer og CEO i store og markedsorienterte selskaper. Det samme gjelder for andelen kvinner i toppledergrupper på nivået rett under konsernsjef/CEO.

<sup>20</sup> Se: <https://www.regjeringen.no/contentassets/63686604f2af43a8947448f242463208/oversikt-over-statens-direkte-eierskap.pdf>

<sup>21</sup> Bureau of Labour Statistics (2017)

<sup>22</sup> Se avsnitt 2.1 og fotnote 13.

Land	Kvinneandel blant toppsjefer	Kvinneandel i toppledergrupper
USA 2016 Kilde: CORE 200 <sup>23</sup>	6.5	18.0
Norge 2016 Kilde: CORE 200 <sup>24</sup>	7.5	20.0
U.K. 2016 Kilde: FTSE 100 <sup>25</sup>	6.0	19.4
USA 2009/2016 Kilde: S & P 500 <sup>26</sup>	3.6/ 5.4	n.a.
Europa 2009/2016 Kilde: S & P Europé 350 <sup>27</sup>	2.0/4.0	n.a.

Tabell 4. Prosent kvinner blant toppsjefer og i toppledergrupper i vestlige land. (n.a. = not available).

Tabell 4 viser at norske selskaper langt fra er alene om å ha lav andel kvinner blant konsernsjefer og CEO i store selskaper med høy omsetning og/eller høy markedsverdi. Likheter i kvinneandelene i slike toppstillinger på tvers av land er påfallende. Det samme gjelder likheten på nest øverste ledernivå. Mens kvinneandelen ligger mellom 4 og 7 prosent blant konsernsjefer/CEO (nivå 1), er den rundt 20 prosent blant ledere på nivået rett under toppsjefen (nivå 2).

Andelen kvinner på nivå 1 øker bare langsomt blant de største selskapene, selv om den øker konsistent. Tabell 4 viser at den gikk opp fra 3.6 til 5.4 prosent blant amerikanske selskaper på S&P 500 – indeksen mellom 2009 og 2016, og fra 2.0 til 4.0 prosent blant europeiske selskaper på S&P 350 – indeksen. I kapittel 1 refererte jeg data fra SSB som viste at kvinneandelen blant toppledere i norske ASA – selskaper økte fra 4.6 til 7.2 prosent mellom 2004 og 2016. Likheter mellom vestlige land er stor på toppledernivå i de store selskapene, også i at økningen i kvinneandel er liten.

Alt i alt viser tabell 4 at det går et tydelig skille mellom kvinneandelen på ledernivå 1 og 2 i de største selskapene. Skillet tyder på at toppstillingene representerer en særpreget kategori som stiller unike krav til innehaverne. Skillet tyder også på at kvinner og menn forholder seg ulikt til kravene. Lederstillinger kan vanskelig rangordnes i et kontinuerlig hierarki som man gradvis «sklir» oppover i, avhengig av erfaring og kompetanse. Når man nærmer seg toppstillingen dukker det opp en kløft som det krever spesielt sterk vilje og lyst til å komme over. Betegnelsen glasstak brukes ofte som en metafor for å beskrive de usynlige og synlige barrierene man kan støte mot når karrieren nærmer seg toppsjefnivået

<sup>23</sup> CORE er et topplederbarometer for de 200 største norske bedriftene, målt etter omsetning (CORE 2017)

<sup>24</sup> For 2016 inneholder CORE også opplysninger om de 200 største amerikanske bedriftene (CORE 2017)

<sup>25</sup> FTSE 100 (Financial Times Stock Exchange Index 100) er en aksjeindeks for de 100 største selskapene på London Stock Exchange, målt etter markedsverdi. Se Vinnicombe m.fl. 2017.

<sup>26</sup> S & P 500 (Standard & Poors 500) er en aksjeindeks satt sammen av en komite som velger ut de 500 viktigste virksomhetene i amerikansk økonomi i et bredt sett av bransjer. Indeksen er ikke nødvendigvis en indeks over de 500 største selskapene. Se Cohn (2016)

<sup>27</sup> S & P 350 Europe (Standard & Poors Europe 350) er en aksjeindeks for 350 europeiske selskaper med stor betydning for et bredt sett av bransjer i europeisk økonomi. Se Cohn (2016)

## 2.5 Mobilitet mellom stillingsnivåer

Tabell 5 viser resultatet av en panelanalyse basert på AFFs lederundersøkelser i 2002 og 2011. En panelanalyse innebærer å intervju samme personer på to eller flere tidspunkter. 814 av de respondentene som deltok i AFFs lederundersøkelse i 2002, var villige til å la seg intervju på nytt i 2011. Tabell 5 sammenligner stillingsnivået som disse respondentene hadde på de to tidspunktene. Tre mulige utfall belyses. De spurte kan enten ha samme stillingsnivå i 2011 som i 2002, de kan være på et lavere nivå i 2011, eller de kan ha beveget seg oppover. Dette er markert i tabellens kolonner med henholdsvis 2011=2002, 2011<2002, og 2011>2002.

Tallene i tabellen fordeler de spurte på ett av de tre mulige utfallene, avhengig av om de er menn eller kvinner. For eksempel viser tabellen at av de som befant seg på nivå 2 i 2002, og i tillegg var menn, så er 56.4% fortsatt på nivå 2 i 2011, 28.6% har en lavere stilling som enten mellomleder eller nivå 4 - leder, mens 15% har rykket opp til toppsjef. Tilsvarende tall for kvinner er 54.7%, 31.2% og 14.1%.

		2011				Sum
		2011=2002	2011<2002	2011>2002		
2002	Toppsjef/CEO	Menn	82.0	18.0	-----	100
		Kvinner	80.0	20.0	-----	100
	Nivå 2	Menn	56.4	28.6	15.0	100
		Kvinner	54.7	31.2	14.1	100
	Mellomleder	Menn	36.2	20.7	43.1	100
		Kvinner	48.4	25.0	26.6	100
	Nivå 4	Menn	30.2	-----	69.8	100
		Kvinner	53.3	-----	46.7	100

Tabell 5. Menns og kvinners stillingsnivå i 2011 betinget av stillingsnivå i 2002. N=706.

Kilde: AFF lederundersøkelse 2002 og 2011.

Tabell 5 inneholder en tydelig fortelling. Når få kvinner er toppsjefer skyldes det at de blir værende lenge enn menn på lave nivåer i lederhierarkiet, og ikke at de støter mot spesielt ugjennomtrengelige barrierer rundt toppsjefstillingen. Menn og kvinner hadde tilnærmet like gode sjanser til å passere kløften mellom nivå 2 og toppsjef mellom 2002 og 2011. Og tilsvarende: Menn og kvinner hadde samme sjanse for ikke å nå toppen. De som ikke nådde opp kan ha følt det som om de stanget hodet mot et glasstak. I så fall stengte glasstaket veien for både menn og kvinner. Det kan tenkes at det eksisterer et glasstak av ugjennomtrengelige barrierer rundt toppjobbene, men disse er i så fall ikke bare relevante for kvinner.

Tabell viser følgende: Gitt at de befant seg på nivå 2 (rett under toppsjefen) i 2002, hadde 15 prosent av mennene, og 14.1 prosent av kvinnene, lyktes med å ha blitt toppsjef innen 2011. De innebærer at de hadde like gode sjanser til opprykk. Forskjellen på kvinner og menn finnes lengre nede i hierarkiet. 43.1% av mennene som var mellomledere i 2002 hadde rykket opp til enten nivå 2 eller toppsjef i 2011. Av de kvinnelige mellomledere hadde bare 26.6 prosent opplevd tilsvarende opprykk. Av de som var på nivå 4 i 2002 opplevde 69.8 prosent av mennene å ha fått en høyere stilling i 2011, mot 46.7 prosent av kvinnene.

Det er ikke når de nærmer seg toppen at mange kvinners lederkarrierer stopper opp. Problemet er at de oftere blir hengende igjen i mellomleder- og nivå 4-stillinger. Det er tre forklaringer på dette.

### *Piggtrådhypotesen*

Piggtrådmetaforen henspiller på vanskelig gjennomtrengelige barrierer som kvinner møter dersom de forsøker å avansere fra mellomlederstillinger. Mens glasstaket skal beskrive vanskene med å nå toppen, skal piggtråden illustrere farene for å bli sittende fast på midten. Kvinnelige mellomledere kan i større grad enn sine mannlige kollegaer få mistenkeliggjort sine ambisjoner, de kan oppleve at andre tillegges æren for deres prestasjoner, de kan bli oversett når de prøver å ta ordet på viktige møter, og de kan oppleve at det reises spørsmål ved deres evner til å være en god mor – for å nevne noen forhold som kan forklare at kvinners karrierer kjører seg fast.

### *Stabshypotesen*

En annen forklaring på at kvinner kan ha spesielle hindringer forbundet med å rykke opp fra mellomledernivå er at de ofte leder staber uten linje- og resultatansvar. De jobber som HR – sjefer og kommunikasjonssjefer, og sjeldnere som avdelingsledere og områdeansvarlige. Mannlige mellomledere er oftere linjeledere med resultatansvar. Slikt ansvar bringer ofte innehaveren i kontakt med virksomhetens kjerneområde, og kan være en bedre læringsarena med tanke på å kvalifisere seg for opprykk enn en stabslederrolle, som gjerne har et sterkere rådgiverpreg.

Spørsmålet er allikevel hvor mye hyppig stabstilknytning kan forklare av kvinners treghet med å avansere fra mellomlederrollen. Skillet mellom linje og stab er minst like sterkt på nivået rett under toppleder (nivå 2) som på mellomledernivå. I Norges 200 største bedrifter er 74 prosent av nr 2 – jobbene linjeposisjoner. 84% av disse har mannlige innehavere<sup>28</sup>. Dersom skillet mellom linje- og stabsstatus var en viktig årsak til at kvinner blir værende lenge i sine mellomlederjobber burde kvinnene også bli værende lengre i sine nr 2-jobber enn sine mannlige kollegaer, og rykke sjeldnere opp til toppsjef. Tabell 5 viser imidlertid at dette ikke er tilfellet.

### *Viljehypotesen*

En tredje forklaring på at mange kvinner forblir mellomledere at de mangler vilje og lyst til å bli toppsjefer. Toppledelse er en tilnærmet altoppslukende virksomhet. Å fylle slike stillinger er et dypt personlig valg som krever langt mer enn å ha relevant kompetanse og erfaring. Kvinner kan være lite fristet til å påta seg den ekstra intensiteten og forpliktelsen, og det ekstra ansvaret, som en toppstilling medfører. Det kan fortone seg som om en mellomlederstilling gir større rom for et liv med balanse mellom karriere, familie og fritid. Riktignok er også en mellomlederstilling krevende å fylle. Mellomlederen skal iverksette toppledelsens beslutninger, men uten å ha toppledelsens makt og myndighet. Toppledere kan sette agendaen, mens mellomlederne må iverksette den, ansikt til ansikt med krevende medarbeidere og kunder. Toppledere må allikevel være oftere på alerten til alle døgnets 24 timer, og jobber i gjennomsnitt 5 timer mer per uke enn mellomledere.<sup>29</sup>

Kvinnens ønsker om balanse mellom karriere, familie og fritid har også blitt brukt til å forklare at når kvinner først blir toppsjefer, så foretrekker mange av dem jobber i offentlig sektor, der gode permisjonsordninger og fleksible arbeidstidsordninger åpner for karriereveier som gir gode muligheter til å prioritere foreldrerollen – såkalte «mommy tracks».

---

<sup>28</sup> Tallene gjelder de 200 største bedriftene målt etter omsetning. Se CORE (2017).

<sup>29</sup> Data fra AFFs lederundersøkelse 2011 viser at toppledere i gjennomsnitt oppgir å arbeide 48.0 timer per uke, mens mellomledere sier de jobber 43.1 timer i uken.

## 2.6 Exit fra toppstillinger

Kvinneandelen blant toppledere er et resultat av to forhold:

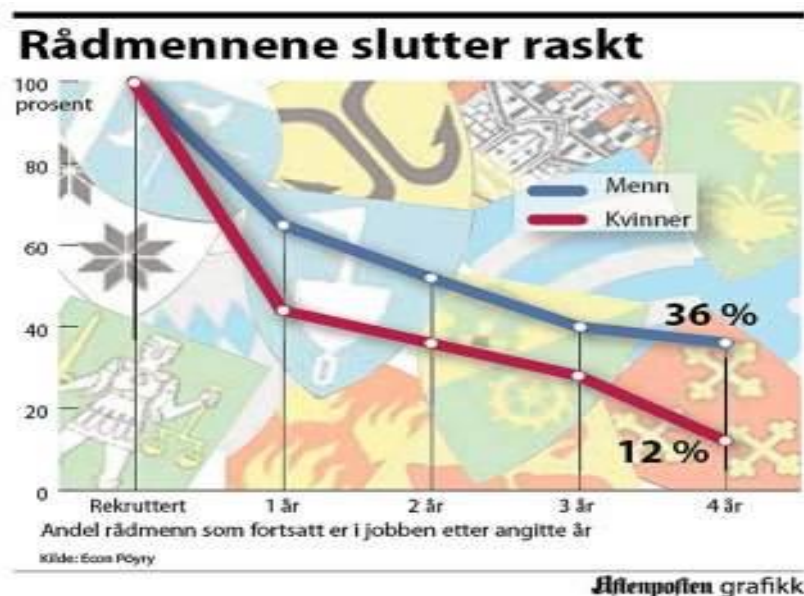
- hvor mange kvinner som begynner som toppledere
- hvor lenge kvinnene forblir toppledere

Som vist i forrige avsnitt har menn og kvinner samme sjanser til å ha blitt toppsjefer i 2011, gitt at de hadde en stilling rett under toppsjefen i 2002<sup>30</sup>. Når flere menn enn kvinner allikevel begynner som toppledere skyldes det at langt flere menn enn kvinner har nummer 2-stillinger. Kvinneandelen på stillingsnivået rett under øverste sjef er 20 prosent i Norges 200 største bedrifter (tabell 4).<sup>31</sup>

Undersøkelsen som tabell 5 bygger på kartla ikke hvor lenge toppsjefene hadde vært i jobbene sine. Internasjonale data fra store bedrifter tyder imidlertid på at kvinnelige toppsjefer slutter raskere enn mannlige.

Standard & Poor Global Market Intelligence har beregnet at mens samtidig som noe flere kvinner nå blir CEO i de største selskapene i USA og Europa, så fungerer de kortere tid i stillingen<sup>32</sup>. Dette er en av grunnene til at andelen kvinnelige CEO holdes nede i store selskaper. I gjennomsnitt blir kvinnelige CEO 2 år kortere i stillingen enn sine mannlige kollegaer. I USA er kvinnene i gjennomsnitt fire år i stillingen, mot mennenes seks år. I Europa er tilsvarende tall tre år og fem år.

En analyse fra 2008 av norske rådmenn, som er tatt med for illustrasjonens skyld, viser også at kvinner slutter raskere enn menn. Som det fremgår av figur 2 er det tre ganger så vanlig at mannlige rådmenn fortsatt er i jobben fire år etter at de ble rekruttert<sup>33</sup>.



Figur 2 Menns og kvinners varighet i rådmannsstillinger.

<sup>30</sup> En nedbryting av tallene i tabell 5 viser at menn og kvinner også hadde omtrent samme sjanse til å ha blitt toppsjefer i 2011, gitt av de var mellomledere i 2002. 9.4% av kvinnene, og 8.5% av mennene, hadde rykket opp to nivåer i løpet av niårsperioden.

<sup>31</sup> CORE (2017)

<sup>32</sup> Beregningen bygger på situasjonen i de 500 amerikanske selskapene på aksjeindeksen Standard og Poor 500, og de 350 europeiske selskapene på Standard & Poor Europe 350. Se Cohn (2016)

<sup>33</sup> Larsen (2008). Det har senere oppstått en diskusjon om relevansen til det datamaterialet som figuren bygger på. Se forskning.no 16.7.2013: «- Kvinnelige rådmenn slutter ikke tidlig».



AFFs lederundersøkelser kartlegge ikke hvor lenge deltakerne har vært i den stillingen de har på intervju tidspunktet. I forbindelse med AFF-undersøkelsen i 2002 ble det imidlertid kartlagt hvor mange av de som deltok i undersøkelsen i 1999 som hadde sluttet som ledere i 2002. Tallene viste at flere kvinner enn menn hadde sluttet i løpet av treårsperioden. Dette gjaldt særlig de unge kvinnene. 26 prosent av de kvinnelige lederne som var under 35 år i 1999, var ikke lenger ledere i 2002. For unge mannlige ledere var tallet 16 prosent<sup>34</sup>.

## 2.7 Forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere

Det er gjennomført en stor mengde studier som har forsøkt å avklare om det er store forskjeller mellom menns og kvinners lederskap. Den korte fortellingen er at det ikke eksisterer forskjeller av betydning. Forskjellene mellom menn og kvinner («forskjell mellom kjønn») er så små i forhold til forskjellene blant kvinner og blant menn («forskjeller innen kjønn»), at det gir liten mening å si at kjønn i seg selv har betydning for lederskapet. Uttrykt annerledes: Hvis man ikke vet noe annet om en person at vedkommende er mann eller kvinne, er det vanskelig å gi noe sikkert tips om vedkommendes lederskap<sup>35</sup>.

To spørsmål har stått i fokus i forskningen

- Er det forskjeller på menns og kvinners lederatferd? Spørsmålet stilles ofte som om menn er mest oppgaveorienterte og kvinner er mest relasjonsorienterte. Med årene har spørsmålsstillingen blitt mer nyansert i den forstand at man sammenligner menn og kvinner langs ulike former for relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd. Funnene viser stort sett ingen kjønnsforskjeller, og de som finnes er så små at de er nærmest neglisjerbare. For eksempel er det gjennomført en studie som viser at flere kvinner bruker en deltakende lederstil. Ser man nærmere på tallene, viser det seg at lederatferden til i overkant av 50 % av kvinnene, mot i underkant av 50% av mennene, karakteriseres som deltakende. Funnet er statistisk signifikant, og konklusjonen blir at kvinner har en mer deltakende lederatferd. Det mest slående med funnene er vel heller at forskjellen på menn og kvinner nærmest er neglisjerbar, og at begge grupper er delt omtrent på midten.
- Er det effektivitetsforskjeller i menns og kvinners måter å lede på? De fleste studier finner heller ikke konsistente og bekreftende svar på dette spørsmålet. Det er gjort funn som tyder på at menn er mest effektive ledere i roller som krever oppgaverelaterte ferdigheter, mens kvinner er mest effektive i roller som krever relasjonsorienterte ferdigheter. Men siden de fleste former for lederskap krever begge typer ferdigheter, er man like kort kommet når det gjelder å skulle avgjøre om menns eller kvinners lederatferd er mest effektiv.

Alt i alt ser det ut til å være lite fruktbart å knytte diskusjonen av kvinneandelen blant ledere til et spørsmål om forskjeller på menns og kvinners måter å utøve ledelse på. Forskningen gir for eksempel liten støtte for at økt kvinneandel vil føre til mer relasjonsorientert og mindre oppgaveorientert lederatferd. Til det er det for store forskjeller kvinner imellom og menn imellom.

## 2.8 Oppsummering

Dette kapitlet har beskrevet kvinneandelen blant norske ledere, med spesiell vekt på toppledere (administrerende direktører, konsernsjefer, CEO, m.m.). Det har også blitt presentert data om situasjonen i andre vestlige land, og om hvor lenge mannlige og kvinnelige toppsjefer forblir i stillingene sine. I tillegg vises resultater fra en panelanalyse av mannlige og kvinnelige lederkarrierer mellom 2002 og 2011.

---

<sup>34</sup> Colbjørnsen (2004: 163-166)

<sup>35</sup> Se Yukl (2013:360 for ytterligere referanser)

- I det norske arbeidslivet som helhet var kvinneandelen ca. 34.9 prosent i 2016. Blant toppledere var andelen 22 prosent. I følge AFFs lederundersøkelse var tallene i 2011 henholdsvis 31 prosent og 20.6 prosent.
- Kvinneandelen blant norske ledere øker. I følge SSB økte øke andelen fra 30% i 2008 til 35% i 2016. Andelen toppledere viser større stabilitet, og økte ifølge SSB fra 20 prosent i 2008 til bare 22 prosent i 2016. AFFs lederundersøkelse viste en økning i andelen toppledere mellom 2002 og 2011 fra 8.6% til 20.6%, men toppleder er ikke målt på samme måte på de to tidspunktene.
- Allmennaksjeselskapene (ASA) har lavest kvinneandel blant toppsjefer (7.2%) i 2016, sammenlignet med aksjeselskaper (AS – 16 prosent). Statlig eide selskaper (aksjeselskap m.m.) hadde dobbelt så stor kvinneandel blant de daglige lederne som de øvrige aksjeselskapene (32.2%). Statlige ASA-selskaper hadde derimot en kvinneandel på 0.
- Det amerikanske arbeidslivet har en kvinneandel blant toppledere på 27.3 prosent, noe som er 5.3 prosentpoeng høyere enn i Norge.
- Norge kommer relativt likt ut med USA (6.5%), U.K. (6%) og andre europeiske land (4%) når det gjelder kvinneandelen blant konsernsjefer og CEO i de største selskapene. Det samme gjelder kvinneandelen i toppledergrupper som består av ledere rett under toppsjefen (USA: 18%, Norge: 20%, U.K. 19.4%).
- Analysen av ledermobilitet mellom 2002 og 2011 viser at lav kvinneandel blant toppsjefer mer skyldes at kvinner blir værende lengre enn menn på lave nivåer i lederhierarkiet, og ikke at de har større vansker med å slippe til i toppsjefstillinger.
- Menn og kvinner hadde tilnærmet like gode sjanser for å passere kløften mellom nivå 2 og toppsjef mellom 2002 og 2011. I den grad topplederjobbene er skjermet av et glasstak er taket like ekskluderende for menn som for kvinner.
- Det lanseres tre hypoteser for å forklare at kvinner har lettere enn menn for å bli hengende igjen på mellomledernivå
  - Piggtrådhypotesen, som henspiller på at kvinner støter på spesielt ugjennomtrengelige barrierer dersom de forsøker å avansere fra mellomleder
  - Stabshypotesen, som hevder at kvinner henger igjen fordi deres mellomlederstillinger ofte er stabstillinger uten linje- og resultatansvar
  - Viljehypotesen, som påstår at mange kvinner forblir mellomledere fordi de mangler vilje, lyst og mot til å prøve seg i krevende og altoppslukende topplederstillinger.
- Data fra USA og Europa viser at kvinner forblir i topplederstillinger i de største bedriftene i gjennomsnitt to år kortere enn menn.
- Det er svakt faglig grunnlag for å legge til grunn at det er tydelige forskjeller i menns og kvinners lederatferd og ledereffektivitet. En større kvinneandel blant norske toppledere vil ventelig har liten betydning for måten ledelse vil bli utøvd på. Til det er det for store forskjeller kvinner imellom og menn imellom.

## KAPITTEL 3: VEIER TIL TOPPS

Dette kapitlet presenterer resultater fra intervjuer med seks kvinnelige toppsjef i store og betydningsfulle virksomheter. Formålet med intervjuene er å identifisere suksessfaktorer for at kvinnelige lederkarrierer skal lede helt opp til toppnivået. Funnene presenteres i en aggregert og anonymisert form. Intervjuene omhandler hvilke mobilitetsbarrierer som kvinner (og i noen tilfeller også menn) kan ha støtt på i sine karrierer, og hvordan de har håndtert og overvunnet hindringer på sin vei mot toppen. Det legges stor vekt på kvinnenens vilje og mot til å gripe de mulighetene de fått.

### 3.1 Indre drivkraft, arbeidsetikk og resultatorientering

De seks toppsjefene bestemte seg ikke tidlig i livet for å bli ledere. Foreldrene oppdro dem heller ikke til å søke bestemte karrierer, men til å skaffe seg en utdanning og gjøre sitt beste, uansett hva de bestemte seg for å bruke livene sine til. Kvinnene har heller ikke drevet planmessig CV-bygging fra de startet sin utdanning og yrkeskarriere for å kunne ende som toppsjef. Flere av dem tviler også på om det er mulig å lykkes med en slik strategi. Til det er det for usikkert hvilke muligheter som kan dukke opp underveis, og hvilke posisjoner som vil være tilgjengelige i fremtiden. Det kan medføre stor risiko å legge alle eggene i en kurv, og binde seg til én karriereplan.

Sheryl Sandberg bruker klatrestativ for barn («jungle gym») som metafor for karrierer: Det finnes alternative måter å klatre til topps på, og det kan være nødvendig å bevege seg sideveis innimellom for å oppdage alternative muligheter<sup>36</sup>. Et klatrestativ er en mer treffende metafor for de seks toppsjefenes karrierer enn én rettlinjet stige.

De seks kvinnene har hatt høye aspirasjoner. Alle har hatt (og har) et sterkt ønske om å gjøre suksess i yrkeslivet. Tanken på å bli ledere har ikke vært fremmed for dem, men ikke vært en sentral del av deres motivasjon. Den ambisjonen kom først senere, da muligheten for å nå toppen ble en reell mulighet.

Stikkordet som beskriver kvinnene best er resultatorientering. Drivkraften har vært en sterk indre motivasjon til å bruke sin kompetanse og sine egenskaper til å skape resultater, og da fortrinnsvis resultater som gir mening, og gjerne har ønskede konsekvenser for samfunnsutviklingen. Ambisjonen har vært å legge synlige framskritt igjen etter seg, og å gjøre en forskjell for sitt fagområde.

Måten å gjøre en forskjell på har vært mye og hardt arbeid. Arbeidsdisiplinen har vært høy, med vekt på å levere forutsigbart, demonstrere høy kompetanse, ha stayerevne, gjennomføre etter plan, og ikke gi opp når ukjente oppgaver krevde ekstra innsats og ny læring. Etter hvert som resultatene kom ble kvinnene lagt merke til. De fikk muligheter for opprykk, som oftest uten å behøve å posisjonere seg aktivt i forkant. Opprykk handlet lenge om hvorvidt de selv turte og ville benytte seg av muligheter som de selv hadde skapt gjennom å levere resultater. Posisjonering og konkurranse om stillingene ble mer aktuelt etter hvert som kvinnene nærmet seg toppen, og spesielt i forbindelse med toppsjefstillinger.

Umiddelbart kan beskrivelsen av toppsjefenes karriere gi assosiasjoner til «flink pike-syndromet». Dette kan ramme hardtarbeidende og perfektjonistiske mennesker som drives av en sterk følelse av plikt til å etterkomme andres behov. Uttrykket brukes gjerne som en lite flatterende karakteristikk av mennesker som drives mer av plikten til å gjøre alt riktig, enn av hvilke resultater og verdier de skaper.

---

<sup>36</sup> Sandberg (2015: kap. 4)

Til tross for navnet mener psykologer at det ikke er noe spesielt kvinnelig med dette syndromet. Også menn kan rammes av det, om enn i mindre grad.<sup>37</sup>

Flink pike-syndromet virker imidlertid lite relevant for å beskrive de seks toppsjefene. Til det er de for resultatorienterte. Riktignok legger toppsjefene stor vekt på at de alltid har arbeidet hardt, tålmodig, og jevnt og trutt, og lagt vekt på å gjennomføre det de har satt seg fore. Men når de beskrev den viktigste årsaken til sin suksess i intervjuene var det ikke arbeidsinnsatsen som sådan, men resultatene de hadde skapt, som gikk igjen. I deres øyne var det deres suksess med å levere resultater, og gjerne levere litt i overkant, som gjorde at de ble lagt merke til og anerkjent<sup>38</sup>.

### 3.2 Suksess og karriereutvikling

Det er ingen automatikk i at gode resultater skal gi kvinner en karriereboost. Kvinner har tidvis en tendens til å gi kollegaer og flaks æren for sine suksesser, mens de underspiller sin egen rolle. Menn gjør ofte det motsatte: De overvurderer sin egen betydning, og nedtoner betydningen av tilfeldigheter og kollegaers innsats. Dermed kan kvinners bidrag bli lite synlige og ignorert av deres sjef, med det resultat at deres karrierer stagnerer, mens menn rykker fra. De seks toppsjefene er imidlertid eksempler på at det å levere gode resultater også kan komme kvinner til gode. De nevner særlig tre momenter som har vært viktige for at resultatene de har levert har blitt omsatt i suksessrike karrierer.

#### *Synliggjøre egne resultater*

Kvinner må selv bidra til å gjøre sine resultater og prestasjoner synlige. De må gjøre seg relevante ved å markere sin fagkompetanse, sørge for at resultater de har skapt blir nevnt når status gjøres opp i prosjekter og avdelinger, rekke opp hånda og om nødvendig ta ordet fra andre for å fortelle hva de kan bidra med når fremtidige planer legges, og gjøre seg tilgjengelige når attraktive oppgaver og prosjekter fordeles.

#### *Tro på – signaler fra egen sjef*

Oppmuntring og «tro på – signaler fra sjefer virker normalt karrierefremmende. Kvinner med ambisjoner i yrkeslivet må bør derfor selv ta initiativ til å jobbe for sjefer som legger merke til og anerkjenner dem når de lykkes med å levere gode resultater, og som støtter dem i deres fremtidige karriere. Positiv karriereutvikling krever at nærmeste overordnede følger opp sine medarbeideres prestasjoner, kartlegger deres potensial for fremtidig utvikling og vekst, slipper dem løs på oppgaver som strekker deres kompetanse, utvikler deres selvtillit, og deler av sin erfaring. De seks toppsjefene ga eksempler på hvordan de aktivt, blant annet ved å skifte arbeidsplass, hadde kommet seg ut av underordningsforhold til ledere som verken så deres kompetanse eller verdsatte deres potensial.

---

<sup>37</sup> Se HelpLink psykologisenter (2017) for en nærmere beskrivelse av «flink pike-syndromet».

<sup>38</sup> Det er ikke utenkelig at de intervjuede toppsjefene kan ha hatt sterkere ambisjoner om å bli toppledere, og konkurrert mer aggressivt om stillingene, enn de har gitt uttrykk for i intervjuet. Normer om at særlig kvinner bør holde tilbake personlige aspirasjoner kan ha fått dem til å legitimere sine karrierer for ensidig med allmenntilgode formål og gode resultater. Det er selvfølgelig alltid mulig å påstå at folk har andre motiver enn de gir uttrykk for, eller at de fortegner bilde av realitetene for å fremstå fordelaktig. Jeg har imidlertid ikke hatt anledning til å undersøke dette nærmere, og heller ikke sett noe som skulle tilsi at det var spesielt nødvendig i de gjennomførte intervjuene.

### *Mot og trygghet til å tørre*

Det som kjennetegner alle de intervjuede toppsjefene er at de har hatt mot, lyst og vilje til å gå inn i ukjent jobbterreng, og ikke latt seg stoppe av den usikkerheten og uroen som de eventuelt måtte ha hatt om sine forutsetninger for å mestre nye utfordringer. Suksessen de har opplevd har ikke bare handlet om dyktighet, kompetanse og erfaring, men vel så mye om at de har fokusert på sine forutsetninger og ikke bare sine begrensninger når attraktive jobbtillbud har dukket opp, og at de har turt og hatt lyst til å gripe mulighetene.

Kvinner som har ambisjoner om å bli toppsjefer må våge å utnytte attraktive karrieremuligheter som byr seg underveis, og ikke la seg avskrekke av at de må videreutvikle sin kompetanse og sine egenskaper for å beherske en ny jobb. Kvinner trenger ofte en ekstra dult i ryggen for å tørre å ta utfordrende karrieresteg. En overordnet sjefsstilling er imidlertid ikke noe man får tildelt når det passer en selv – det handler om å tørre å gripe de mulighetene som byr seg.

Når de seks toppsjefene skulle forklare sin suksess la de stor vekt på at de hadde turt å gripe de mulighetene som bød seg, og hatt trygghet nok til ikke å legge de vekk selv om jobbtillbudene stilte dem overfor bratte læringskurver. De merket tidvis uro over å ikke beherske alle nye oppgaver fra dag én, og noen ganger trengte de tid på å vurdere om de var tilstrekkelig kvalifiserte til å akseptere et jobbtillbud. De endte så godt som alltid opp med å gripe muligheten, og satse på at de ville greie å fylle kompetansehullene.

Toppledelse er en egen gren som kan fortone seg overveldende med sine krav til å være personlig robust, tåle å stå i krevende prosesser, ofte i full offentlighet, og måtte legge alt annet til side når situasjonen krever det. Å akseptere et tilbud om å bli toppsjef krever derfor vilje til å ta risiko – «til å tørre å kaste loss å bevege seg inn i ukjent terreng». Å bli toppleder er et dypt personlig valg, og har man valgt å være det, må man stå igjennom, og ikke bli servil for å slippe lettere unna. De seks toppsjefene brukte lengre tid på å bestemme seg for å akseptere tilbudet om å bli toppsjef, enn de hadde brukt når de vurderte tidligere jobbtillbud. Når det kom til stykket var imidlertid ingen av dem i særlig tvil om hvorvidt de skulle benytte seg av de muligheter det innebar å ha en slik jobb.

Toppsjefenes mot til å tørre å søke nye utfordringer er dels forankret i trygghet som de fikk med seg fra foreldrene, og dels i selvtillit som bunner i faglig dyktighet, og som forsterket seg i takt med de gode resultatene som ble skapt i løpet av yrkeskarrieren.

Tryggheten hjemmefra kom ofte fra foreldre som ga barna følelsen av å være gode nok, ikke fordi de «leverte» det foreldrene forventet, men fordi de var gode nok i seg selv. Foreldrene forventet at de skulle gjøre så godt de kunne, og at det er godt nok. Barna ble oppmuntret til å verdsette sine egenskaper, ta utdanning, ta ansvar for helheten, bli selvstendige, utvikle arbeidsdisiplin, ikke gi opp før oppgaven er løst, og tørre å ta egne valg. Og ikke minst: Jentene fikk ikke signaler om at de måtte holde seg tilbake fordi de er jenter. Det var for eksempel ikke et tema hvorvidt de burde ta utdanning.

Selvstendigheten kvinnene fikk med seg fra barne- og ungdomstiden ser også ut til å ha nedfelt seg i en proaktiv holdning til omgivelsene. I stedet for å skylde på andre og gjøre seg til offer, blir kvinnene en aktiv aktør som ivaretar sine interesser. Proaktivitet er ikke det samme som aktivisme. Av og til kan proaktivitet bety at man velger å ikke gjøre noe, fordi det er det beste man kan få ut av situasjonen. Ikke alle kriger er verdt å kjempe. Dersom det er konklusjonen må man legge saken bak seg, se fremover, og ikke bruke energi forgjeves på en sak som er død. Som det ble sagt under intervjuene: Man må enten agere eller akseptere.

Faglig kompetanse nevnes ofte som en kilde til den selvtilliten som trengs for å tørre å påta seg nye oppgaver. Faglig tyngde kan gjøre folk trygge på at de har den læringsevnen som kreves for å mestre uvante utfordringer. Tidligere suksesser i yrkeslivet kan også forsterke selvtilliten. Dersom en kvinne har erfart gjennom prosjektarbeid at hun er dyktig til å få andre til å løse krevende oppgaver sammen, kan det gi henne den selvtilliten som trengs til å tørre å påta seg mer krevende lederoppgaver senere.

### 3.3 Kompetanse, mentor og rollemodeller

Kvinner som vurderer å søke en attraktiv stilling starter gjerne med å tenke gjennom hvilke av kvalifikasjonskravene de mener de ikke oppfyller. Et eventuelt kompetansegap kan bli brukt som et argument, og noen ganger som en unnskyldning, for å la være å melde seg på rekrutteringsprosessen. Menn nærmer seg ofte ledige stillinger på en mer offensiv måte. De ser ofte på eventuelle kompetansegap som en god mulighet til å videreutvikle seg.

Når de intervjuede toppsjefene vurderte sitt kandidatur til stillingen som toppsjef, var de bevisste på å legge vekt på hvilke spesielle forutsetninger de har for å fungere i jobben, og forsøkte å unngå å dvele for mye ved sine begrensninger. De la vekt på hva de selv er gode på, og på hvordan de kunne skaffe seg ny kompetanse, blant annet omgi seg med folk som kunne supplere dem. Noen nevnte under intervjuene at kvinner lett vikler seg inn i indre problemorienterte samtaler, og det kan være nyttig med mental trening, eventuelt med hjelp fra en coach, for å komme ut av slike tankebaner. Det ble også nevnt at jentekulturer på typiske kvinnearbeidsplasser lett fører til at jenter holder hverandre nede gjennom å forsterke negative samtaler. Jentekulturer risikerer også å bli for emosjonelle på bekostning av det analytiske.

I faglitteraturen påpekes at kvinnelige ledere kan ha et avsløringsyndrom («impostor syndrome»). Begrepet henspiller på at kvinner med et høyt prestasjonsnivå kan la være å anerkjenne sin egen dyktighet og kompetanse, til tross for at de leverer gode resultater. I stedet er de engstelige for å bli avslørt for egentlig å ikke beherske det de driver med.<sup>39</sup>

De intervjuede toppsjefene opplever i liten grad selv å være preget av dette syndromet. De har fått mye anerkjennelse i løpet av sin karriere, og mener å ha tatt mye av anerkjennelsen innover seg. Derimot erkjenner de at dersom de skulle bli avslørt som kunnskapsløse, og bli knepet i å gi seg ut for å ha en kompetanse de ikke har, så vil dette være en alvorlig trussel mot deres autoritet. Derfor legger de vekt på å være nøye med å innhente supplerende informasjon og synspunkter før de tar sine beslutninger, og på å erkjenne usikkerhet og behov for andres råd når deres egen kompetanse er utilstrekkelig. Noen understreker også betydningen av å praktisere utstrakt åpenhet internt og eksternt, siden dette er en forutsetning for å få de kommentarene og innspillene som trengs til å fylle egne kompetansehull.

Alle de intervjuede toppsjefene mener det har vært viktig for deres karrierer at de har hatt tilgang til personer som de har kunnet diskutere fortrolig med, og gjerne personer utenom deres egne kollegaer. På den måten har de hatt tilgang til erfaringer og kompetanse som har en viss distanse til deres egen hverdag, og som har kunnet gi dem råd og hjelp til å se de store linjer.

Det er få eksempler blant de intervjuede på at eksterne kontaktpersoner har fungert som faste mentorer. Kontaktene har i de fleste tilfeller ikke skjedd i faste former, og ikke vært forankret i en avtale som fastlegger innholdet i relasjonen. I de tilfeller hvor et mentorforhold har eksistert har det kommet i stand på toppsjefens initiativ, etter at vedkommende har skannet omgivelsene for å finne en kandidat med en profil og kompetanse som utfyller vedkommendes egen.

---

<sup>39</sup> Godreau, Jenna (2011). Se også Wikipedia: «Impostor syndrome».

Uansett om kontakten mellom toppsjefene og deres samtalepartnere er et mentorforhold, vil den fungere best over tid dersom relasjonen er likeverdig. De involverte bør kunne tilføre hverandre relevant kompetanse og erfaring. En relasjon som minner om et lærer/elev- forhold, der den ene parten trekker ensidig på den andres kompetanse, fører lett til at «læreren», som ikke har noen formell forpliktelse til å følge opp eleven, gradvis mister interesse for å opprettholde kontakten.

De intervjuede toppsjefene understreker at de har blitt inspirert av andre kvinnelige ledere, uten at de dermed har hatt dem som så sterke rollemodeller at de har ønsket å bli mest mulig lik dem. En av toppsjefene har latt seg varig inspirere av den måten hennes mor håndterte sin lederrolle på. Andre understreker at tidligere sjefer og styreledere som arbeider innen samme sektor er viktige inspirasjonskilder. Utover det har det vært mer vanlig å hente inspirasjon fra mer flyktige og varierte inspirasjonskilder. Flere nevner Gro Harlem Brundtland, ikke nødvendigvis på grunn av politikken, og ikke fordi de ønsker å bruke hennes lederstil, men fordi hun utvidet mulighetsområdet for hva en kvinnelig leder kan få til. Flere nevner at de følger interessert med på hvordan profilerte kvinner håndterer sin lederrolle i det offentlige rom og bruker dette, på godt og vondt, som input i sine egne refleksjoner om hvordan de skal håndtere egen rolle.

### 3.4 Kjønnstereotyper og hersketeknikker

Kjønnstereotyper er generelle forestillinger om hvordan menn og kvinner er, blant annet hva som er typisk for kvinnelige og mannlige ledere. Egenskaper som antas å være typisk for kvinner og menn blir tillagt den enkelte kvinne og mann, uavhengig av hvordan vedkommende faktisk utøver sin lederrolle. En mannlig leder kan bli ansett for å være oppgaveorientert, beslutningssterk, handlekraftig, rasjonell og konkurranseorientert, mens en kvinnelig leder ses på som konsensusorientert, inkluderende, støttende, intuitiv og emosjonell<sup>40</sup>. Både kvinner og menn kan bli tillagt egenskaper og atferd de ikke har, med den konsekvens at de utsettes for usaklig forskjellsbehandling. På den måten kan kjønnstereotyper bli brukt som en hersketeknikk mot både menn og kvinner. Det avgjørende for om kjønnstereotyper skal være sosiale realiteter i en bedrift er ikke om oppfatningene stemmer med fakta, men om de speiler med utbredte oppfatninger i organisasjonen.

De intervjuede toppsjefene har i liten grad opplevd at kjønnstereotyper har stoppet eller bremsert dem i deres egen karriereutvikling, eller ført til at de har blitt nedvurdert fordi de er kvinner. Ingen av dem mener å ha blitt diskriminert ved ansettelsener eller forfremmelser. Generelt sett er toppsjefene lite opptatt av kjønnsdimensjonens betydning. Tanken på ikke å kunne få til det de ønsker fordi de er kvinner er fremmed, samtidig som de er bevisste på at kvinner som har gått foran dem i løypa kan ha hatt en stri jobb med å rydde vei. I den grad kjønn er et tema i deres arbeid er det i forbindelse med virksomhetens likestillingsarbeid, og praktisering av likestillingsloven i den virksomheten de leder.

Selv om kjønnstereotyper ikke har vært en hemmende faktor i de intervjuede toppsjefenes karrierer, har de i løpet av sine karrierer måttet forholde seg til enkelte ufine kommentarer og sløngbemerkinger. Lite smigrende oppnavn kan ha blitt brukt i korridorene, men ingen av de intervjuede mener at dette har skjedd systematisk. Kommentarene har ikke nødvendigvis vært relatert til kjønn, men kan i stedet ha mistenkeliggjort deres karrieremotiver, og vært et forsøk på å trekke dem ned. Det er kjent fra faglitteraturen at kvinner som gjør stor suksess risikerer å bli mislikt, mens menn høster sympati og anerkjennelse<sup>41</sup>. Folk som leser om en kvinne som har gjort stor suksess har en tendens til å mislike henne, mens de beundrer mannen.

I den grad negative kommentarer og karakteristikk har forekommet har de intervjuede kvinnene vært bevisste på å ikke la seg prege av dem. Det kunne i så fall ha brakt dem inn i en offerrolle, eller

---

<sup>40</sup> Yukl (2913:360-361)

<sup>41</sup> Se studier referert i Sandberg (2015:39-41).

ført til at de isolerte seg. Begge deler ville svekket autoriteten som leder. Strategiene de har brukt har variert fra å overse kommentarene og ha «filter i ørene», til å trene mentalt på å nekte å gi negative tanker stor plass, for eksempel ved å si at «det er bedre å bli kritisert enn ignorert», «steiner som blir kastet er stepping stones», og «drittpakker er gjødsel».

### **3.5 Jobbens krav og det gode liv**

Jobben som toppsjef kan være tilnærmet altoppslukende. Arbeidsmengden er stor, og tidvis også uforutsigbar. Samtidig forventes toppsjefen å fremstå som både energisk og drivende. En sliten toppleder, som kanskje dupper av på enkelte møter, sprer usikkerhet i organisasjonen. Jobben krever at det settes av tid til avkopling og påfyll av energi.

Toppsjefer har i utgangspunktet en tett kalender. Egne behov kan lett havne i andre rekke. Det er nødvendig å sette grenser for å unngå å overinvolvere seg i jobben. Grensene kan imidlertid ikke være for rigide. Når det inntreffer akutte hendelser, styreleder innkaller til møte, og pressen står mannsterke utenfor døren hjemme, da stiller man opp, uansett. Utenom slike spektakulære hendelser kan imidlertid toppsjefer benytte sin makt og innflytelse til å påvirke egen agenda, og sette de nødvendige grenser mot jobbens tendens til å ta for stor plass.

De intervjuede toppsjefene er svært bevisste både på behovet for å sette grenser, og på at det er opp til dem selv å gjøre det. Den nordiske arbeidslivsmodellen har et mer romslig forhold til fleksible arbeidstider enn det som er vanlig i store deler av verden ellers. Dette kan toppsjefene utnytte til å skape lommer av tid der adspredende gjøremål kan passes inn. Noen bevilger seg en ekstra fridag innimellom, andre begynner senere enn andre på jobb for å få barna av sted til skolen om morgenen, eller de skrur av epostvarsling om natten. Slike individuelle tilpasninger er vanskeligere for toppledere i utenlandske virksomheter. Der er muligheten for fleksible ordninger mindre. Man skal ikke lenger enn til Brussel før ingen forlater kontoret før tidligst klokken 18, og det gjelder også administrerende direktør.

Topplederjobben krever ikke bare mye av innehavernes tid, men også av deres mentale kapasitet. De intervjuede toppsjefene er opptatt av å ha aktiviteter som er slik at uansett hvor sliten, tankefull og irritabel man er i utgangspunktet, så vil man være mer opplagt og adspredt, og i bedre humør, etter å ha gjennomført dem. Det kan dreie seg om alt fra å sette musikken på full styrke mens man danser utagerende med barna, sove i et mørkt rom hver ettermiddag før man går løs på kveldens arbeidsøkt, gå turer i skog og mark, seile på fjorden, sørge for alenetid til å trene mentalt, eller sette av tid til lesing før sengetid.

Enkelte toppledere benytter profesjonell hjelp for å hindre at jobben skal få okkupere for mye av livet, og for å hjelpe dem til igjen å bli «herre i eget hus». Det handler ofte om kognitive teknikker for å unngå å problematisere for mye, fokusere på det som er viktig, bli flink til å sette grenser, være nøye med å vektlegge også egne behov når tiden skal prioriteres.

### **3.6 Familie, barn og partner**

Det sies at en kvinne som vil gjøre karriere er avhengig av å falle for den rette mannen. Deling av husarbeid og omsorgen for barna er en forutsetning for å kunne kombinere en topplederkarriere med et velfungerende familieliv. Det er mulig å ha en topplederkarriere som enslig mor, men det gjør det mer krevende å finne omsorgsløsninger som fungerer for både mor og barn.

De fleste av de intervjuede toppsjefene har eller har hatt parforhold hvor det har vært en selvfølge å dele både på husarbeid og barneomsorg. Foreldrene har delt på å være hjemme under fødselspermisjonen og når barna har vært syke, og ellers funnet fram til praktiske hverdagsløsninger.



Samtidig har begge foreldrene hatt hver sin yrkeskarriere. Delingen har vært nødvendig for at begge foreldrene har kunnet lykkes med å kombinere krevende karrierer med omsorg for barn, uten at de har opplevd alvorlige samvittighetskonflikter forbundet med å være mye borte.

Løsningene som har vært valgt varierer. Intervjuene har ikke utkrystallisert én modell for hvordan barne- og oppvekstfasen bør organiseres for å optimalisere tidsbruken. Løsningene varierer, avhengig av hvor i sine respektive karrierer foreldrene befinner seg. Suksesskriteriet er først og fremst at barna virker tilfredse og veltilpassede, og dernest at løsningen fungerer også for foreldrene og parforholdet. En slik likevektsløsning kan også være robust mot at gnisninger og tvister som oppstår mellom foreldrene i hverdagens travelhet skal utvikle seg til varig ugreie.

Kvinner i krevende jobber får av og til kommentarer fra andre kvinner om at det må være vanskelig å kombinere en mors omsorg for barna med krevende yrkeskarriere, særlig mens barna er små. Slike spørsmål kan i utgangspunktet oppleves som «stikk». En robust modell for arbeids- og omsorgsdeling med ektemannen, og en avvisning av troen på kvinners fortrinn til å drive barneomsorg, gir styrke til å la slike kommentarer prelle av.

### 3.7 Avslutning

Dette kapitlet bygger på erfaringer som seks kvinnelige konsernsjefer og administrerende direktører har høstet på veien til en toppstilling. Det er en beretning basert på seks suksesshistorier hvor den røde tråden handler mye om å ville og å tørre gripe muligheter som de selv skaper underveis.

- Drevet av en sterk vilje til å gjøre en forskjell har kvinnene levert resultater som har blitt lagt merke til av observante sjefer. Dette har åpnet opp muligheter til å påta seg gradvis mer ansvar, noe de har både villet og våget å takke ja til. Betydningen av å tørre å gripe de mulighetene de har fått går igjen som en av bærebjelkene i intervjuene.
- Tryggheten til å tørre har de fått med seg fra barne- og ungdomstiden, og senere bygget videre ut med fagkompetanse, relevant erfaring, og påfyll og inspirasjon fra eksterne kontakter som har villet dem vel.
- Sammen med et privatliv basert på deling av oppgaver og gjensidig støtte, og et arsenal av aktiviteter som gir påfyll og setter grenser for jobbens annektering av livsutfoldelsen, har de opparbeidet en trygghet som har hindret dem fra å bli spilt av banen av kjønnsstereotyper, hersketeknikker, nedvurderinger, mistenkeligjøring, og tøffe perioder i offentlighetens søkelys.
- De seks kvinnene har ikke unngått å bli eksponert for noen av de hemningene og hindringene som kvinnerollen påfører kvinner med lederambisjoner. Det som skiller de intervjuede toppsjefenes historier fra beretninger om kvinner som ikke har lyktes med å nå toppen, er måten de har håndtert hindringene på. Deres historier gir assosiasjoner til et velbrukt ordtak: Det kommer ikke bare an på hvordan man har det, men hvordan man tar det.

Til sammen gir de seks toppsjefenes historier innblikk i mange av de suksessfaktorene som må være på plass for at flere kvinner skal bli toppsjefer i store og betydningsfulle virksomheter.

## LITTERATUR

- Bureau of Labor Statistics (2017) *Current Population Survey. Household Data. Annual Averages. Table 11.* [www.bls.gov/cps/cpsaat11.pdf](http://www.bls.gov/cps/cpsaat11.pdf)
- Bøhren, Øyvind (2011) *Eierne, styret og ledelsen. Corporate governance i Norge.* Bergen: Fagbokforlaget
- Cohn, Laura (2016) *Europe Lags the U.S. When it Comes to Female CEOs.* Fortune.Com, Sept. 28, 2016
- Colbjørnsen, Tom (2004) *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, Tom; Irmelin Drake og Willy Haukedal (2001) *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse.* Bergen, Fagbokforlaget
- CORE topplederbarometer (2017) *CORE topplederbarometer 200.* Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Godreau, Jenna (2011) «When Women feel like frauds they feed their own failures». [www.forbes.com](http://www.forbes.com) 19 oktober 2011
- HelpLink psykologisenter (2017) *Spørsmål og svar om flink pike – syndromet.* HelpLink psykologisenter (2017)<http://helplink.no/flink-pike-syndrom/>
- Larsen, Knut Arild (2008) *Topplederne i kommunesektoren.* Rappoart Econ Pöyry
- Richardson, Astrid og Laura E.M. Traavik (2015) "Kvinner og ledelse i Norge" I: Øyvind Martinesen (red.) *Perspektiver på ledelse, 4. utgave.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Rønning, Rune m.fl. (red.) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandberg, Sheryl (2015, opprinnelig 2013) *Lean In. Women, Work, and the Will To Lead.* London: W.H. Allen
- Statistisk Sentralbyrå (2009) *Mot maktens tinder?* [www.ssb.no](http://www.ssb.no) Oslo: Statistisk Sentralbyrå
- Statistisk Sentralbyrå (2016a) *Styring og leiing i aksjeselskap, 1. januar 2016.* Oslo: Statistisk sentralbyrå
- Statistisk Sentralbyrå (2016b) *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommune 2015.* Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Statistisk Sentralbyrå (2017) *Fakta om likestilling.* [www.ssb.no](http://www.ssb.no). Oslo: Statistisk Sentralbyrå-
- Vinnicombe, Susan m.fl. (2017) *The Female FTSE Board Report 2016.* Cranfield, Bedford: Cranfield University School of Management.
- World Economic Forum (2016) *The Global Gender Gap Report 2016.* Genève: World Economic Forum.
- Yukl, Gary (2013) *Leadership in Organizations. 8th edition.* Boston: Pearson



Spekter er en arbeidsgiverforening som organiserer virksomheter med over 200 000 ansatte og er dominerende innen sektorene helse, samferdsel og kultur.

VÅRE MEDLEMMER DRIVER NORGE

ARBEIDSGIVERFORENINGEN SPEKTER

PB 7052 Majorstuen, 0306 Oslo

Besøksadr: Sørkedalsveien 6

T: (+47) 47 65 70 00

E: [post@spekter.no](mailto:post@spekter.no)

[www.spekter.no](http://www.spekter.no)