

# Kommentariatets forklaringer på kjønnsbalanse i toppledelse

*Synspunkter og forskningsforankring i  
mediedebatten*

Margrethe Heibø Modalsli



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid  
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2016

# **Kommentariatets forklaringer på kjønnsbalanse i toppledelse.**

Synspunkter og forskningsforankring i  
mediedebatten.

© Margrethe Heibø Modalsli

2016

Kommentariatets forklaringer på kjønnsbalanse i toppledelse. Synspunkter og forskningsforankring i mediedebatten.

Margrethe Heibø Modalsli

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Activ print & kopi AS

# Sammendrag

Norge regnes for å være blant landene som har kommet lengst når det gjelder likestilling i arbeidsliv og økonomi. Samtidig kommer vi langt dårligere ut når det gjelder kjønnsbalanse i toppledelse. Temaet fikk stor oppmerksomhet i media i 2015 på grunn av ansettelse av nye, mannlige toppsjefer i flere store selskaper. Det at også Telenor ansatte en mann som ny konsernsjef utløste en rekke lederartikler og kommentarartikler med kvinnemangel i toppledelse som tema. Denne oppgaven er en kvalitativ innholdsanalyse av tjue leder- og kommentarartikler publisert i månedene rundt ansettelsen av ny Telenorsjef i 2015.

Oppgaven drøfter følgende problemstilling:

*Med utgangspunkt i de sentrale forklaringene i forskningen på manglende kjønnsbalanse i toppledelse:*

- *Hvilke synspunkter på disse kommer frem hos kommentariatet?*
- *I hvilken grad er kommentariatet forankret i forskning om kjønnsbalanse i toppledelse?*

I forskning om forklaringer til kjønnsbalanse i toppledelse dominerer to perspektiver – tilbudsperspektivet og etterspørselsperspektivet. I tilbudsperspektivet vil mannsdominans i toppledelse forklares ved å se på kjennetegn ved individet, og dets valg og preferanser. I etterspørselsperspektivet forklares mannsdominansen med trekk ved arbeidsgivers holdninger og handlinger.

Gjennomgangen av kommentariatets synspunkter viser at som en hovedtrend er kommentarartiklene etterspørselsorienterte. I kommentarartiklene skrives det om glasstak, uformelle nettverk og kjønnsstereotyper som forklaringer. De eksterne spaltistene er tilbudsorienterte i sine forklaringer. Synspunktene som kommer frem her handler om at menn og kvinner kan ha ulike preferanser. I lederartiklene tas det sjeldnere stilling til mulige forklaringer på manglende kjønnsbalanse enn i de andre artiklene. Derimot presenterer alle lederartiklene tiltak for å utjevne kjønnsbalansen: Først og fremst bør næringslivet bli bedre på at talentutvikling og passe på at både kvinnelige og mannlige talenter blir sett. Fedrekvote trekkes også frem som et viktig tiltak. Det er i hovedsak gjennom å trekke frem fedrekvote som tiltak at kjønnsbalanse på toppen ses i sammenheng med familielivet.

Oppgaven drøfter hvorvidt kommentariatets synspunkter er forankret i forskning. I diskusjonen om manglende kjønnsbalanse i toppledelse har kommentariatet sjelden kildereferanser. De få henvisningene kommentariatet presenterer er først og fremst for å beskrive omfanget av manglende kjønnsbalanse. Forskning fra norske forskningsinstitutter nevnes i svært liten grad av kommentariatet. Denne forskningen knyttes ikke opp mot typiske tilbuds- eller etterspørselsforklaringer, selv om det er disse perspektivene som dominerer i kommentariatets artikler.

Manglende kjønnsbalanse er et komplekst saksfelt, og medias fremstilling spiller en viktig rolle i hvordan tematikken forstås av publikum. Totalt sett forenkler kommentariatet en del av problemstillingene i sine presentasjoner. Kommentariatet fremtrer med en ekspertrolle i offentligheten, og er ofte bastante i sine konklusjoner om hva kjønnsbalanse skyldes, uten nevneverdig forankring i funn fra forskning.



# Forord

Denne oppgaven representerer slutten på min tid som student. Jeg vil rette en stor takk til min veileder Lise Kjølørød for konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også gjerne takke Sigtona Halrynjo ved Institutt for samfunnsforskning for en nyttig samtale og veiledning i startfasen. Kristin Storrusten og Hanna Heibø Modalsli har vært til stor nytte med gjennomlesning og innspill. Takk også til venner og familie for uvurderlig støtte og oppmuntring underveis. Spesielt foreldrene mine har bidratt med særdeles god tilrettelegging for produktive skrivestunder.

Det å skrive masteroppgave om kjønnsbalanse i arbeidslivet samtidig som hverdagen skal i gang igjen etter seks måneders mammafermisjon har tidvis føltes litt absurd. I en intens masterperiode har det vært godt å ta av seg ”kjønnsbrillene” og komme hjem til mine to beste støttespillere. Denne oppgaven er til dere, Tobias og Alfred!

Oslo, mai 2016

Margrethe Heibø Modalsli





# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	IV
Forord.....	VII
Innholdsfortegnelse .....	IX
<b>1 Innledning .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Oppgavens tema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Temaets aktualitet .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Problemstilling og avgrensning .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Oppgavens struktur.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Det kjønnsdelte arbeidslivet .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Horisontal segregering .....	5
2.1.2 Vertikal segregering .....	5
<b>3 Metode .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Valg av metode.....</b>	<b>7</b>
3.1.1 Kvalitativ innholdsanalyse .....	7
3.1.2 Teoretisk kartlegging.....	8
<b>3.2 Datainnsamling og analyse .....</b>	<b>8</b>
3.2.1 Innsamling av materialet .....	8
3.2.2 Presentasjon av artiklene .....	9
3.2.3 Analyse.....	10
<b>3.3 Datakvalitet .....</b>	<b>11</b>
3.3.1 Reliabilitet .....	12
3.3.2 Validitet.....	12
3.3.3 Generaliserbarhet .....	13
3.3.4 Mulige svakheter ved materialet .....	13
<b>4 Forklaringer på manglende kjønnsbalanse i toppledelse .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Etterspørselsperspektivet.....</b>	<b>15</b>
4.1.1 Kjønnstereotyper .....	15
4.1.2 Glasstak: Usynlige barrierer .....	15
4.1.3 Forskning på etterspørselsforklaringer .....	17
<b>4.2 Tilbudsperspektivet .....</b>	<b>18</b>
4.2.1 Klebrig gulv.....	18

4.2.2	Kritikk mot tilbudsforklaringer .....	19
4.2.3	Forskning på tilbudsforklaringer .....	19
<b>4.3</b>	<b>Komplekse forklaringer .....</b>	<b>20</b>
<b>4.4</b>	<b>Karriereløp og familieliv .....</b>	<b>21</b>
4.4.1	Karrierelogikkens spilleregler .....	22
4.4.2	Familielivets konsekvenser for menn og kvinners type jobb .....	22
4.4.3	Velferdsstaten som forklaring .....	23
<b>5</b>	<b>Kommentariatet .....</b>	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>Media setter dagsorden .....</b>	<b>25</b>
<b>5.2</b>	<b>Medievriddingsteknikker .....</b>	<b>25</b>
<b>5.3</b>	<b>Kjennetegn ved kommentarstoff .....</b>	<b>26</b>
<b>5.4</b>	<b>Kommentariatet som eksperter .....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Kommentariatets synspunkter på kjønnsubalanse .....</b>	<b>28</b>
<b>6.1</b>	<b>Etterspørselsforklaringer .....</b>	<b>28</b>
6.1.1	Glasstak .....	29
6.1.1.1	Er det hold i påstandene om glasstaket? .....	30
6.1.2	Uformelle nettverk .....	30
6.1.2.1	”Gutteklubben grei” .....	31
6.1.2.2	Har uformelle nettverk betydning? .....	32
6.1.3	Kjønnsstereotypifisering .....	32
6.1.3.1	”Sjefsidealet er og blir en sterk og sindig mann” .....	32
6.1.3.2	En kvinnelig og en mannlig lederprofil .....	33
6.1.3.3	Stereotyper og rekruttering .....	34
6.1.4	Oppsummering: Etterspørselsforklaringer .....	34
6.1.5	Kommentarartiklene er de mest etterspørselsorienterte .....	34
<b>6.2</b>	<b>Tilbudsperspektivet .....</b>	<b>35</b>
6.2.1	Atferd og egenskaper .....	35
6.2.2	Kvinner vil ikke bli toppledere .....	36
6.2.3	Kritikk av tilbudsperspektivet i artiklene .....	37
6.2.4	Oppsummering: Tilbudsforklaringer .....	38
<b>6.3</b>	<b>Komplekse forklaringer .....</b>	<b>39</b>
6.3.1	Toppledernes tøffe arbeidshverdag .....	39
6.3.2	Arbeidsdeling i hjemmet og foreldrepermisjon .....	41

6.3.3	Internasjonal erfaring .....	42
6.3.4	Oppsummering: Familieliv og karriereløp .....	44
<b>6.4</b>	<b>Kommentariatets ulike roller .....</b>	<b>44</b>
6.4.1	Kommentarartikler .....	44
6.4.2	Lederartikler .....	45
6.4.3	Spaltister .....	45
<b>6.5</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Kommentariatets forankring i forskning .....</b>	<b>48</b>
<b>7.1</b>	<b>Hva refererer de til? .....</b>	<b>48</b>
7.1.1	Tall, statistikk og rangeringer .....	48
7.1.2	Eksperimenter og atferdsforskning .....	50
7.1.3	Forskning på topposisjoner eller næringsliv .....	52
<b>7.2</b>	<b>Legitimering av temaets plass i debatten .....</b>	<b>53</b>
7.2.1	Hvorfor legitimering? .....	53
7.2.2	Mangfold og maktposisjoner – en viktig sak? .....	54
<b>7.3</b>	<b>Hvordan kan vi forstå dette i lys av kommentariatets ekspertrolle? .....</b>	<b>55</b>
7.3.1	Feltekspertiment – kommentariatets foretrukne metode? .....	55
7.3.2	Hvorfor så få kildehenvisninger relatert til forklaringer på kjønnsubalanse? ....	56
7.3.3	Presentasjon av glasstaket – forskningsbasert? .....	57
7.3.4	Mer komplekse forklaringer .....	58
<b>7.4</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>61</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>64</b>
	<b>Vedlegg 1: Artikkelloversikt .....</b>	<b>68</b>

Figur 1. Kvinneandel (prosent) i topplederstillinger i privat og offentlig sektor. Tall fra AFFs lederundersøkelse Kilde: Colbjørnsen (2013). .... 6

Tabell 1. Oversikt over artikler i utvalget. Se også vedlegg 1. .... 10



# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens tema

Norge regnes for å være blant landene som har kommet lengst når det gjelder likestilling i arbeidsliv og økonomi (Birkelund & Petersen, 2010). Samtidig kommer vi langt dårligere ut når det gjelder kjønnsbalanse i toppledelse. Tall fra 2011 viser at kun 23,5 prosent av toppledere er kvinner (Colbjørnsen, 2013). Det er i næringslivet vi finner de største forskjellene, og forskjellene blir enda større når det er snakk om øverste leder. I følge Halrynjo, Teigen, og Nadim (2015, s. 56) er øverste toppleder i store virksomheter i Norge i 92 prosent av tilfellene en mann<sup>1</sup>.

Det finnes en stor internasjonal forskningstradisjon som sikter på å forklare den vedvarende mannsdominansen i topposisjoner. Denne domineres av to perspektiver ofte kalt tilbudsperspektivet og etterspørselsperspektivet (Teigen, 2006). I tilbudsperspektivet vil mannsdominans i toppledelse forklares ved å se på kjennetegn ved individet, og dets valg og preferanser. I etterspørselsperspektivet forklares mannsdominansen med trekk ved arbeidsgivers holdninger og handlinger (Teigen, 2006). Disse hovedperspektivene dominerer også i forskningen gjort i en norsk kontekst. Forskerne er samtidig svært opptatt av å poengtere at denne todelingen av forklaringer har vært kritisert for å overforenkle. Det er et komplekst sett av faktorer som spiller inn på forståelsen av hvordan kjønnskjeve strukturer skapes og opprettholdes (Teigen & Midtbøen, 2015, s. 28). I forskningslitteratur om kjønn og arbeidsliv understrekes denne kompleksiteten og det poengteres at dette må tas hensyn til når kjønnsubalanse skal forklares.

## 1.2 Temaets aktualitet

Temaet kjønn og toppledelse fikk stor oppmerksomhet i media i 2015 på grunn av ansettelse av nye, mannlige toppsjefer i flere store selskaper. Først ute var Statoil og Yara, begge selskaper som er deleide av staten. Næringsminister Monica Mæland gikk i kjølvannet av dette ut i media og ba Telenor lete spesielt etter en kvinne som selskapets nye toppsjef (Haugan, 2015). Den 12. mai 2015 ble Sigve Brekke presentert som ny konsernsjef i Telenor.

---

<sup>1</sup> Studien undersøker 247 av de 312 største virksomhetene i Norge. Virksomhetene er plukket ut fra Dagens Næringslivs årlige oversikt over de 500 største selskapene etter omsetning.

Ansettelsen av Brekke fikk stor oppmerksomhet i pressen. Brekke var forhåndsfavoritt, så det var ingen stor overraskelse at det var han som fikk jobben. Styreleder i Telenor, Svein Aaser, har sagt at han var kjent med statsrådets ønske om å se spesielt etter kvinner, og at det hadde de gjort. ”Vi hadde ingen forutinntatte holdninger, og det var enighet i styret om å finne den beste” har han sagt til Dagens Næringsliv (Eriksen, Linderud, & Solem, 2015). Det ble tidlig spekulasjoner om hvor intensiv kvinnejakten var (Prestegård, 2015). ”Velkommen, selv om du ikke er kvinne”, var hilsenen Statsråd Mæland ga Brekke første gang de møttes etter utnevnelsen (Finstad, 2015).

Den 12. oktober samme år presenterte Telenor sitt nye konsernstyre. Bare 3 av 21 styremedlemmer var kvinner. Telenor har påpekt at de har fokusert på medlemmer med internasjonal erfaring, noe som fikk konsekvenser for kvinneandelen.

Det at Telenor ansatte en mann som ny konsernsjef utløste en rekke lederartikler og kommentarartikler med kvinnemangel i toppledelse som tema. Debatten ble preget av spekulasjoner om ansettelsene var preget av kjønnsdiskriminering eller ikke, og om næringslivet jobber godt nok med å få frem kvinnelige ledertalenter.

Norge for å være et avislesende land, selv om avislesningen går ned også i Norge (Gallup, 2014). Avisene har som en del av media har en dagsordenfunksjon – de bestemmer hva som får offentlig oppmerksomhet og hva som blir gjenstand for diskusjon (Aalberg & Elvestad, 2012, s. 98). Media har altså makt til å sette et tema under debatt. I tillegg har media makt i hvordan de konstruerer virkeligheten gjennom hvordan den fremstilles (Aalberg & Elvestad, 2012, s. 37). Som jeg nevnte ovenfor, finnes det mye forskning på hva som kan forklare mangelen på kvinner i toppledelse. Media er, gjennom sin fremstilling av virkeligheten, bindeleddet mellom forskningen og publikum.

Avisene presenterer meninger på flere måter. Gjennom lederartikler kan avisen kommentere og analysere aktuelle samfunnsproblemer. Avisenes kommentatorer skriver med en mer personlig stemme enn det som gjøres i lederartiklene, men presenterer også synspunktene sine med en eksperts autoritet og får dermed en viktig stemme i debatten (Hjarvard, 2013). Det å presentere nye ideer fra både etablerte og nye stemmer, har blitt kalt avisenes fremste samfunnsrolle (Åmås, 2007).

## 1.3 Problemstilling og avgrensning

I denne oppgaven skal jeg ta utgangspunkt meningsartikler, og deres synspunkter om en sentral debatt. Oppgavens problemstilling er:

*Med utgangspunkt i de sentrale forklaringene i forskningen på manglende kjønnsbalanse i toppledelse:*

- *Hvilke synspunkter på disse kommer frem hos kommentariatet?*
- *I hvilken grad er kommentariatet forankret i forskning om kjønnsbalanse i toppledelse?*

Med ”*de sentrale forklaringene i forskningen*” mener jeg de forklaringsmodellene som kommer frem i sentral litteratur om temaet, som presentert i kapittel 4. Jeg tar utgangspunkt i forskning gjort på norsk arbeidsliv og næringsliv, og ser på de forklaringsmodellene på kjønnsbalanse i toppledelse som brukes her.

Med *kommentariatet* mener jeg pressens lederartikler og redaksjonelle kommentarer, samt faste spaltister. Hensikten er å se på meningsartikler. Jeg vil kalle disse for kommentariatet gjennom oppgaven. Jeg har valgt å avgrense mediedekningen til å gjelde leder- og kommentarstoff i riksdekkende papiraviser.

Når det gjelder *forskningsforankring* mener jeg hvorvidt kommentariatet henviser til forskning eller andre kilder i artiklene for å underbygge påstandene sine.

Oppgaven tar utgangspunkt i kommentariatets synspunkter i mediedebatten omkring ansettelsen av ny toppsjef i Telenor i 2015. Telenorsaken fungerer dermed som et bakteppe og aktualisering av temaet mitt. I kommentariatets fremstilling vil jeg konsentrere meg om hvilke forklaringer på kjønnsbalanse som presenteres, og hvordan de fremstilles.

## 1.4 Oppgavens struktur

Hensikten med denne oppgaven er å drøfte hvordan manglende kjønnsbalanse i toppledelse fremstilles hos pressens kommentatorer, med spesielt fokus på hvordan det forklares og forankres i forskning. Først vil jeg utdype det kontekstuelle bakteppet for temaet. Deretter presenteres metodologi og fremgangsmåte i kapittel 3. I kapittel 4 presenteres de teoretiske

forklaringsmodellene oppgaven tar utgangspunkt i. Forklaringer på kjønnsbalanse kan i hovedsak sorteres i tilbudsperspektivet og etterspørselsperspektivet. Jeg viser til sentral forskning om temaet. Kapittel 5 redegjør for kommentariatets rolle i samfunnsdebatten. De to neste kapitlene er analysekapitler: I kapittel 6 drøftes første del av problemstillingen. Her presenteres kommentariatets synspunkter på manglende kjønnsbalanse i toppledelse, og hvilke forklaringsmodeller som brukes. I kapittel 7 analyseres i hvilken grad kommentariatets synspunkter er forankret i forskning. Til slutt oppsummeres oppgaven i kapittel 8.



## 2 Det kjønnsdelte arbeidslivet

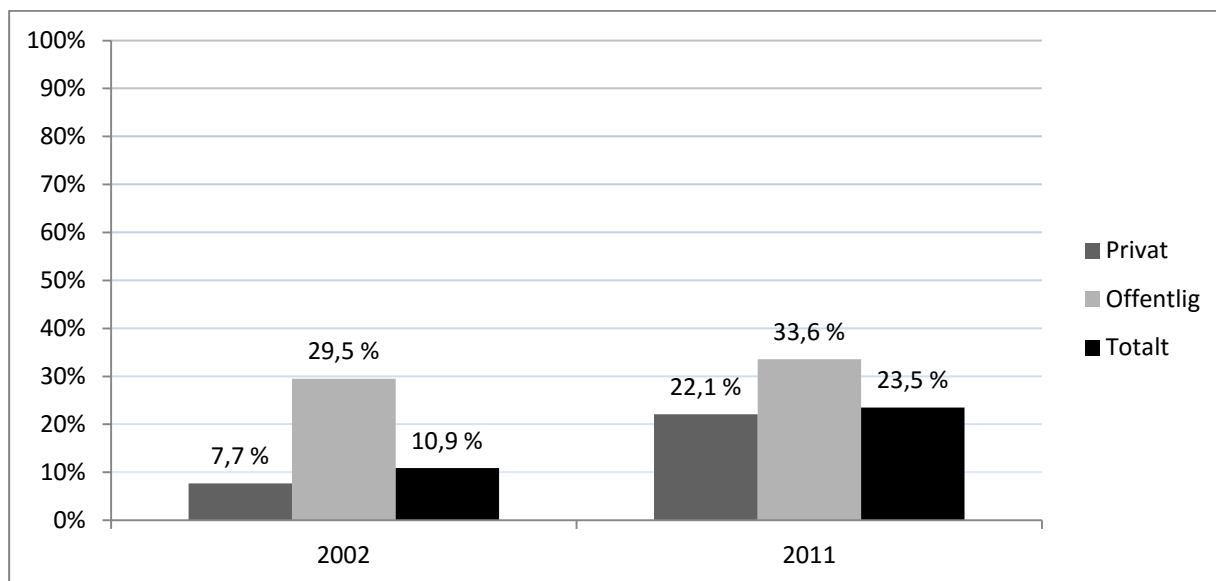
Omtrent halvparten av sysselsatte i Norge er kvinner (NOU 2012: 15, s. 144). Velferdsstaten legger til rette for at kvinner kan kombinere familie og jobb ved hjelp av lange foreldrepermisjoner og god barnehagedekning. Samtidig som vi regnes for å være blant verdens mest likestilte land er det store forskjeller i hvor og hvordan menn og kvinner jobber. Det gjelder både hvilke yrker, sektorer og næringer vi jobber i, hvor mye vi jobber, og hvilke posisjoner vi har i stillingshierarkiet. Det at vi regnes for å ha kommet langt i likestillingsarbeidet samtidig som vi har et kjønnsdelt arbeidsmarked, kalles likestillingsparadokset (Birkelund & Petersen, 2010, s. 144). Jeg vil nå redegjøre for hvordan det norske arbeidsmarkedet kan sies å være kjønnssegregert på to måter, horisontalt og vertikalt. Den ujevne kjønnsbalansen i toppledelse handler om vertikal segregering.

### 2.1.1 Horisontal segregering

Horisontal segregering dreier seg om at kvinner og menn har ulike yrker, og jobber i ulike sektorer og bransjer. Kjønnssegregeringen i ulike sektorer og bransjer har i stor grad vært stabil de siste tjue årene (Jensberg, Mandal, & Solheim, 2012). Det er noe mer endring å spore om vi ser på yrkesgrupper. I de mest kvinnelederte yrkene er det nå flere menn, og det er flere kvinner i mannslederte yrker, men det er en tendens til at kvinneandelen synker i de yrkene som er *mest* mannsledert (Jensberg et al., 2012). Det er også store kjønnsforskjeller når det gjelder arbeidstid. Selv om nesten halvparten av de sysselsatte er kvinner, jobber mange av kvinnene deltid. Deltidsarbeid blir trukket fram som en forutsetning for den høye yrkesdeltagelsen blant kvinner (Jensberg et al., 2012).

### 2.1.2 Vertikal segregering

Mens horisontal segregering handler om hvordan menn og kvinner jobber i forskjellige yrker, næringer og sektorer, handler vertikal segregering om at menn og kvinner har forskjellige posisjoner innenfor stillingshierarkiet (NOU 2012: 15, s. 144). Det er den vertikale segregeringen denne oppgaven dreier seg om. Menns og kvinners ulike posisjoner i stillingshierarkiet kommer tydelig til syne i toppledelse. Kvinner er sterkt underrepresentert her (Halrynjo, Kitterød, & Teigen, 2015, s. 112). Det er ikke bare i Norge det er slik, dette er et internasjonalt fenomen (20-first, 2014).



Figur 1. Kvinneandel (prosent) i topplederstillinger i privat og offentlig sektor. Tall fra AFFs lederundersøkelse  
Kilde: Colbjørnsen (2013).

Det er i næringslivet vi finner de største forskjellene (Teigen, 2014b). Det siste tiåret har imidlertid andelen kvinner i ledelse økt på alle ledernivåer, også i toppledelse (Colbjørnsen, 2013, s. 38-39). Andelen kvinnelige toppledere økte fra 10,9 prosent i 2002 til 23,5 prosent i 2011. Det er noen flere kvinnelige ledere i det offentlige enn i privat næringsliv. Dette forklares ofte med at arbeidstids- og permisjonsordningene i det offentlige gjør det lettere å kombinere arbeidet med omsorgsoppgaver i familien, samt at likestillingspolitiske mål kan ha hatt større gjennomslag her grunnet mer direkte politisk styring (Colbjørnsen, 2013). Selv om antall kvinnelige toppledere er høyere i det offentlige enn i det private, er det ikke kjønnsbalanse i det offentlige heller. Når vi vet at over 70 prosent av de som jobber i offentlig sektor er kvinner (SSB, 2015) oppleves 33,6 prosent kvinneandel i offentlige topplederstillinger enda skjevare.

Selv om tallene fra AFF viser en noe høyere andel kvinnelige ledere i 2011 enn i 2002, går utviklingen sakte her med tanke på at utdanningsnivået og yrkesdeltagelse blant kvinner har økt (Halrynjo, Teigen, et al., 2015, s. 48). SINTEF-rapporten *Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet 1990-2010* (Jensberg et al., 2012) konkluderer med at det har vært stor grad av stabilitet i det norske arbeidsmarkedets kjønnssegregerte strukturer, både når det gjelder horisontal og vertikal segregering. Selv om utviklingen går tregt vitner likevel AFF sine tall om at det er bevegelse på feltet, og at kvinneandelen i toppledelse sakte men sikkert er på vei oppover.

# 3 Metode

## 3.1 Valg av metode

Utgangspunktet mitt i arbeidet med denne oppgaven var å skrive en forsknings- og litteraturbasert oppgave om kjønnsbalanse i toppledelse. Inspirasjonen var mediestormen i kjølvannet av ansettelsen av ny konsernsjef i Telenor. Etter hvert som oppgaven tok form, skjønnte jeg at mediedebatten måtte få større plass i oppgaven. Jeg var interessert i hvorfor det er så få kvinner i toppledelse, og ønsket å se nærmere på de forklaringene på dette som fremkommer i media. Det er forsket mye på kjønn og arbeidsliv, samtidig som det er et tema mange har sterke meninger om. Derfor ønsket jeg å se på hvordan stemmer i media forholdt seg til de ulike årsaksforklaringene på mannsdominansen på toppen. Målet med oppgaven er dermed å se på hvordan manglende kjønnsbalanse i toppledelse fremstilles i media. Forholder media seg til det forskningen finner ut eller gjør kommentariatet det i liten grad? Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming. Det vil si at jeg har gjort en kvalitativ innholdsanalyse av et antall kommentarartikler i pressen. En kvalitativ tilnærming er kontekstsensitiv og gir anledning til å vektlegge forståelse av hvilke synspunkter som fremkommer i tekstene (Tjora, 2012, s. 18). Telenorsaken vil fungere som et bakteppe og aktualisering av temaet mitt, men jeg skal ikke gjøre en casestudie av denne saken. Saken brukes for å avgrense utvalget av artikler, da denne saken førte til stort engasjement om kjønnsdelingen i toppledelse. Alle artiklene jeg analyserer nevner Telenor i sammenheng med kjønn og ledelse. Etter min oppfatning er det svært usannsynlig at noen i rikspresen skrev ledere eller kommentarer om mangelen på kvinner i toppledelse i denne perioden, uten å nevne den aktuelle ”Telenorsaken”. Jeg vil drøfte synspunktene i artiklene som tar for seg forklaringer på kjønnsbalanse i toppledelse generelt, og vil ikke vurdere de påstandene som omhandler hva Telenor gjorde eller ikke gjorde i denne saken, selv om det i enkelte tilfeller vil være relevant å presentere dem slik det fremkommer i artiklene.

### 3.1.1 Kvalitativ innholdsanalyse

Jeg bruker tekster som analysemateriale, og er ute etter å få tak i de synspunkter som kommer frem i dem. Ifølge Grønmo (2004, s. 128) kan kvalitativ innholdsanalyse være hensiktsmessig når det dreier seg om å ”få innblikk i hvilke argumenter, standpunkter, holdninger eller

verdier som står sentralt i ulike tekster”. En kvalitativ innholdsanalyse er en ”systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen i den aktuelle studien” (Grønmo, 2004, s. 187). Det legges vekt på hvordan de ulike elementene i teksten forstås i sammenheng. Ettersom en kvalitativ innholdsanalyse gjerne tar for seg relativt få tekster, var det først nødvendig å avklare hvilke typer tekster som skulle gjennomgås. Det har vært skrevet mye om kjønn og toppledelse i forbindelse med ”Telenorsaken”, og det var dermed mye nyhetsstoff å ta for seg. Jeg har valgt å konsentrere meg om lederartikler og kommentarartikler i analysen. Det er fordi jeg er ute etter meningsytringer og oppfatninger heller enn presentasjon av de faktiske forhold. Jeg undersøker en argumenterende diskurs, heller enn en beskrivende eller fortellende (Østbye, Helland, Knapskog, & Larsen, 2013, s. 70). Argumenterende diskurser forsøker å overbevise mottakeren om noe. Dermed fokuserer jeg på argumentene som fremføres og forløpet i argumentasjonen.

### **3.1.2 Teoretisk kartlegging**

For å kunne undersøke om synspunkter i mediedebatten er forankret i forskningen, er det nødvendig med en gjennomgang av forskningslitteratur på temaet. Temaet kjønn og ledelse er svært kontekstsensitivt. Dette understrekes av at Norge anses for å ha høy grad av likestilling, men samtidig et svært kjønnsdelt arbeidsmarked. Jeg har derfor konsentrert meg om forskning og litteratur fra en norsk og skandinavisk kontekst. Det er gjennomført flere studier på kjønnsbalanse i toppledelse de siste årene (se Rønning & Karlsen, 2014; Smith, Smith, & Verner, 2013; Storvik & Schøne, 2008; Teigen, 2015) og ved å se på referanser i disse har jeg dannet meg et bilde av hvilke kilder som er sentrale her.

## **3.2 Datainnsamling og analyse**

### **3.2.1 Innsamling av materialet**

For å få innblikk i omfanget av mediedebatten gjorde jeg først et generelt søk i databasen Atekst Retriever. Søkeordene var [ (kjønn\* OR kvinne\*) AND (\*sjef\* OR \*ledelse\*) AND Telenor\* ]. Ved å bruke trunkeringstegn får jeg med flere skrivemåter og bøyingsformer, samt sammensatte ord. Jeg avgrenset søket i første omgang til å være fra 1.1.2015 til 31.12.2015. Sigve Brekke ble annonsert som ny konsernsjef i mai 2015. Grunnen til at jeg

valgte hele 2015 var at jeg ville se om det var skrevet noe relevant om temaet i månedene før Brekke ble annonsert som ny konsernsjef. I tillegg avgrenset jeg søket til å kun gi treff fra rikspresen. Søket ble foretatt den 10. mars 2016. Dette søket ga 238 artikler.

Etter en vurdering av materialet valgte jeg å utelate artikler som ikke er avisledere, kommentarer eller faste spalter. Jeg valgte å ekskludere nyhetsartikler fordi de ofte først og fremst redegjør for hendelsesforløp, uten å spekulere i årsaker til den skjeve kjønnsbalansen. Det er nettopp synspunkter og meninger jeg er ute etter å analysere. Debattinnlegg ble ekskludert fordi de ofte er mer politisk orientert og ikke representerer pressens synspunkter. Nyhetsartikler og nyhetsintervjuer er vanskelig å skille fra hverandre. For å få et håndterlig materiale har jeg valgt å kutte ut alle slike saker. Selv om enkelte intervjuer for eksempel med kvinner i næringslivet kommer inn på hvorfor det er få kvinner på toppen, var det sjelden hovedtemaet i intervjuene. Denne sorteringen etter type artikkel må gjøres manuelt, da Atekst ikke legger til rette for slik sortering på type sak. I mange tilfeller har jeg gått inn på hver enkelt avisside for å få klarhet i hva slags sak det er.

I desember ble debatten dreid til å handle mer om Telenors håndtering av ansettelsesprosessen enn om kjønnsbalanse i toppledelse generelt, da VG kom med avsløringer om at ingen av kvinnene i Telenor hadde blitt kontaktet i forbindelse med stillingen (Mosveen, Skarvøy, & Haugan, 2015). Pressen så nå ut til å bli mer opptatt av Telenors uredelighet enn å drøfte problemstillingen generelt. Jeg har derfor valgt å se bort i fra denne perioden i oppgaven, og har kun tatt med artikler fra perioden januar til november 2015.

I tillegg har jeg sortert ut kommentarartikler som ikke har kjønnsbalanse i toppledelse som hovedtema, men som bare nevner det kort i en bisetning. Dette er artikler som handler om Telenors håndtering av den såkalte Vimpelcomsaken, om størrelsen, altså antallet medlemmer, i det nye Telenorstyret, en sak om likestilling i bistandsarbeid, og en sak om kvinnelige bønder. Jeg sitter dermed igjen med 20 artikler fra Aftenposten, Dagbladet, Dagens Næringsliv, Dagsavisen og VG.

### 3.2.2 Presentasjon av artiklene

Artiklene jeg analyserer i denne masteroppgaven er presentert i tabellen nedenfor.

	Dato	Avis	Type	Tittel
1	8. jan.	Dagbladet	Kommentar, Marie Simonsen	Fortsatt gutteklubb

2	31. jan.	Dagsavisen	Leder	Her har de kommet for kort
3	19. mars	Dagsavisen	Kommentar, Irene Halvorsen	Toppstilling og likestilling
4	19. mai	Dagsavisen	Leder	Gutteklubben «Grei»
5	19. mai	VG	Leder	Gutta boys
6	20. mai	Dagbladet	Kommentar, Marie Simonsen	Gir faen i kvinnemas
7	20. mai	Dagens Næringsliv	Kommentar, Eva Grinde	«Meningers mot»
8	23. mai	Dagbladet	Spalte, Cathrine Sandnes	Dans på glasstaket
9	30. mai	VG	Kommentar, Hanne Skartveit	Et dannet, kvinnelig raseri
10	30. mai	Aftenposten	Kommentar, Trine Eilertsen	Minimal effekt av kvotering
11	30. mai	Dagsavisen	Kommentar, Hege Ulstein	Om Must og menn
12	1. juni	Dagsavisen	Spalte, Jan Kjetil Arnulf	Kvinnelige toppledere og Darwin
13	5. juni	Dagens Næringsliv	Spalte, Ola Kvaløy	Selvtillit banker selvinnsikt
14	28. juli	Dagsavisen	Leder	En reder verdt å lytte til
15	30. sept.	Dagbladet	Leder	Likestilling lønner seg
16	13. okt.	Dagsavisen	Leder	I sin egen boble
17	14. okt.	Aftenposten	Leder	Uklar likestillingsmelding fra Solveig Horne
18	15. okt.	Dagens Næringsliv	Leder	Telenors sjefer
19	15. okt.	VG	Leder	Sigve Brekkes menn
20	31. okt.	Dagbladet	Spalte, Kjetil Rolness	Kvinner som ikke vil, skal løftes fram

Tabell 1. Oversikt over artikler i utvalget. Se også vedlegg 1.

I tabellen er artiklene presentert kronologisk. Underveis i oppgaven vil jeg referere til skribentens etternavn og dato, eventuelt avis og dato om det er en lederartikkel. Av de 20 artiklene kommer syv fra Dagsavisen, fem fra Dagbladet, tre fra VG, tre fra Dagens Næringsliv og to fra Aftenposten. Ni artikler er lederartikler, syv er kommentarartikler og fire er kommentarer skrevet av faste spaltister.

### 3.2.3 Analyse

Grønmo (2004, s. 187) skriver at i en kvalitativ innholdsanalyse foregår datainnsamlingen til dels parallelt med analysen. I prosessen med å velge ut tekster har jeg lest mange artikler, for å danne meg et generelt bilde av hva det har vært skrevet om temaet. Dette har gitt et bilde av hva som kan være relevant for problemstillingen, og også gitt meg økende forståelse av hvilke tekster som er fruktbare for analysen.

Det er viktig å vurdere materialet kildekritisk og ut fra den konteksten de er skrevet i. Her er kildenes tilgjengelighet, relevans, autenticitet og troverdighet sentralt (Grønmo, 2004, s. 190).

Artiklene jeg analyserer er alle fra rikspresen. De er allment tilgjengelige gjennom media, og har sin troverdighet som artikler publisert i de største avisene. Når det gjelder relevans innehar alle tekstene søkeordene jeg beskrev i forrige delkapittel, og alle diskuterer mulige forklaringer på mangel på kvinner i toppledelse eller bestemte tiltak i forbindelse med dette. Angående kontekstuelle vurderinger representerer artiklene pressen, og mange av forfatterne er kjente journalister og samfunnsdebattanter. De er dermed sentrale aktører i det offentlige ordskiftet om kjønn og ledelse. Mens forfatterne av kommentarartiklene er subjektive, er lederartiklene usignerte og skrevet med utgangspunkt i avisens ideologiske forankring. Tekstene er publisert på et tidspunkt hvor temaet ble knyttet direkte til ansettelsen av ny toppsjef i Telenor. Det er derfor viktig å påpeke at synspunktene som kommer frem i stor grad er farget av denne hendelsen. Selv om de til dels skriver generelt om problematikken, er de skrevet i en kontekst preget av en spesifikk sak.

I analysen har jeg forsøkt å vurdere tekstens argument, og hvilke budskap de har med tanke på problemstillingen. Ved gjennomlesning har jeg funnet fellestrekk og forskjeller mellom artiklene, og utviklet kategorier. Disse ble plassert inn i en matrise for å få oversikt. I begynnelsen valgte jeg å ha svært mange kategorier for å danne meg et bilde av hva som var relevant å legge vekt på. Etter hvert som jeg leste igjennom flere ganger ble kategoriene revurdert og mer presise. Det er svært viktig å være tro mot problemstillingen i vurderingen av hvilke kategorier som skal droppes eller utvikles i analysen (Grønmo, 2004, s. 189). Holdepunktet i analysen har vært å få frem de mest sentrale synspunktene i media på kvinnemangelen i toppledelse. Spesielt har jeg vært opptatt av om kommentariatet reflekterer det mangfoldet av forklaringer på kjønnsbalansen som finnes i forskningen, og hvordan de begrunner synspunktene sine.

### **3.3 Datakvalitet**

For å vurdere kvalitet i kvalitativ forskning brukes kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2012, s. 202). Reliabilitet, eller pålitelighet, handler om objektivitet (Tjora, 2012).

### 3.3.1 Reliabilitet

Ved høy reliabilitet vil de samme forskningsresultatene kunne frembringes av andre forskere. Det regnes som en svakhet ved oppgaven om forskerens perspektiv påvirker utvelgelsen av tekster og tolkning (Grønmo, 2004, s. 192). Tjora (2012, s. 203) er imidlertid opptatt av at forskerens engasjement også kan betraktes som en ressurs, men at det er viktig å gjøre rede for hvordan engasjementet kan påvirke forskningsarbeidet. Kjønn og likebehandling i arbeidsliv er temaer som har opptatt meg lenge. Mine forforståelser om disse temaene kan ha påvirket både hvilke tekster som er gjenstand for analyse og hva jeg forstår som sentralt i denne debatten. I kvalitativ innholdsanalyse er det vanlig at utvelgelsen av tekster foregår delvis parallelt med at de samles inn (Grønmo, 2004). Det har vært viktig for meg å dokumentere godt hvordan tekstene er valgt ut, og sørge for at kriteriene for utvelgelse er så nært knyttet til problemstillingen som mulig. Det er også en mulighet for at jeg har oversett interessante synspunkter i analysen. Dette har jeg forsøkt å unngå ved å lage analysekategorier som tar utgangspunkt i bredden i synspunkter som kommer frem i debatten. Slik har jeg forsøkt å ivareta høy reliabilitet i datainnsamling og analyse.

### 3.3.2 Validitet

Validitet, eller gyldighet, handler om sammenhengen mellom problemstillingen og de resultatene som samles inn (Grønmo, 2004, s. 221). Altså om de resultatene vi finner i undersøkelsen faktisk er svarene på spørsmålene som stilles. Dette kan være komplisert innenfor fortolkende forskning (Tjora, 2012). Gyldigheten kan styrkes ”ved å være åpne om hvordan vi praktiserer forskningen, ved å redegjøre for de valg vi tar for eksempel når det gjelder datagenereringsmetoder og teoretisk innspill til analysen”(Tjora, 2012, s. 207). Problemstillingen har blitt revidert underveis, og har blitt operasjonalisert i to spørsmål. Denne operasjonaliseringen mener jeg bidrar til at validiteten i oppgaven styrkes. Et av målene mine med oppgaven er å se på hvordan synspunktene er forankret i forskning, og da kan det være en fallgrube å fortolke utsagn i for stor grad for å få det til å ”stemme” med teorien. Dette har jeg vært svært bevisst på i analysen. I arbeidet med analysen har jeg vært nøye med å forholde meg til argumentasjonen slik den fremkommer i teksten, og se på hvordan de begrunner synspunktene sine. De teoretiske perspektivene benyttes for å belyse disse.



### **3.3.3 Generaliserbarhet**

I det meste av samfunnsforskning er generaliserbarhet et mål. Generaliserbarhet handler om forskningens gyldighetsområde utover det som er undersøkt (Tjora, 2012). I kvalitative studier er det vanskeligere å måle generaliserbarhet, og flere hevder det at målet om generaliserbarhet er overvurdert (Flyvbjerg, 2004). I følge Tjora (2012, s. 209) finnes det flere typer generalisering i kvalitativ forskning. En av dem er konseptuell generalisering, hvor målet er å ”utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor denne innsikten kan testes ved en forme for konsept- eller teoriutvikling”. I min oppgave er målet å skape innsikt om synspunkter som fremkommer i pressen på ulike forklaringer av mangelen på kvinner i toppledelse. Selv om studien er knyttet til en spesiell mediedebatt håper jeg funnene kan ha relevans også i andre studier av medias fremstilling av et politisk tema.

### **3.3.4 Mulige svakheter ved materialet**

En mulig svakhet ved materialet er knyttet til selve artikkelsøket i Atekst. Atekst presenterer maskinelt lest tekst. Maskinell lesing er ikke feilfri, noe jeg oppdaget i flere av artiklene jeg leste. Noen steder var en setning kuttet av, og andre steder manglet hele avsnitt. Jeg måtte da gå til bildet av avissiden som ofte finnes i databasen, og lese artikkelen der. Dette gjorde jeg i de tilfellene jeg fattet mistanke om at noe manglet. Det er en liten fare for at jeg ikke har oppdaget alle tilfellene. Ettersom databasen ikke sorterer artikler på sjanger og jeg selv sorterte ut alle kommentarer og ledere fra det opprinnelige søket, er det mulig at jeg har oversett noe. Jeg anser det likevel som sannsynlig at de artiklene jeg har analysert gir et bredt bilde av den debatten som har vært i media om årsaker til mannsdominans i toppledelse.

## 4 Forklaringer på manglende kjønnsbalanse i toppledelse

I dette kapitlet vil jeg presentere sentrale teoretiske perspektiver på hvorfor det er færre kvinner enn menn i toppledelse. Disse teoretiske perspektivene utgjør grunnlaget for analysen, da synspunktene i kommentariatets artikler vil drøftes i lys av dette begrepsapparatet.

Spørsmålet om årsakene til vedvarende mannsdominans i toppposisjoner i norsk arbeidsliv har vært blant de sentrale likestillingsdebattene gjennom flere tiår (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015; Teigen, 2014b, s. 60). I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de viktigste forklaringene på kjønnsubalansen slik de fremkommer i forskningen. Det finnes en stor internasjonal forskningstradisjon, som domineres av to perspektiver – tilbudsperspektivet og etterspørselsperspektivet (Teigen, 2006, s. 13). I tilbudsperspektivet vil mannsdominans i toppledelse forklares med trekk ved arbeidstakeren selv, for eksempel at kvinner ikke ønsker å bli toppledere og har andre preferanser. Etterspørselsperspektivet forklarer mannsdominansen med trekk ved arbeidsgivers holdninger og handlinger. Denne todelingen av forklaringer har vært kritisert for å overforenkle kompleksiteten av faktorer som spiller inn på forståelsen av hvordan kjønnskjevne strukturer skapes og opprettholdes (Teigen & Midtbøen, 2015, s. 28). Dette legges det stor vekt på i teoretiske redegjørelser for perspektivene (Teigen, 2006, 2014b; Teigen & Midtbøen, 2015). Oppdelingen i tilbuds- og etterspørselsforklaringer må ses på som et organiserende prinsipp heller enn som fullstendige forklaringer på kjønnssegregerte mønstre (Teigen, 2014b, s. 49).

I den følgende redegjørelsen av forklaringer på manglende kjønnsbalanse i toppledelse har jeg valgt å først gjøre rede for etterspørsels- og tilbudsperspektivet. Denne oppdelingen kan forenkle kompleksiteten i temaet, men kan være nødvendig for å tilgjengeliggjøre og systematisere fremstillingen. Det er også slik det er vanlig å presentere teoriene i litteraturen. I dette kapitlet vil jeg bruke disse to kategoriene som utgangspunkt for så å presentere forklaringer som ser disse perspektivene i sammenheng.

## 4.1 Etterspørselsperspektivet

Etterspørselsperspektivet forklarer ujevn kjønnsbalanse i toppledelse som et resultat av trekk ved arbeidsgiverssiden (Teigen, 2006, s. 13). Fokuset rettes mot hvordan kjønnsstereotype preferanser og forventninger kan bidra til å produsere kjønnssegregerte mønstre i arbeidslivet. Kjønnssegregerte mønstre blir til som følge av mer eller mindre synlig ekskludering fra arbeidsgiversiden. Jeg vil redegjøre kort for kjønnsstereotyper som forklaring på kjønnsubalanse i toppledelse, før jeg beskriver ”glasstaksforklaringen”, som også kan sorteres under et etterspørselsperspektiv.

### 4.1.1 Kjønnsstereotyper

Kjønnsstereotyper handler om hvordan bestemte forestillinger av kvinner og menn bidrar til å opprettholde kjønnsforskjeller (Teigen, 2014b, s. 57). Som nevnt tidligere er kjønnsstereotype preferanser og holdninger hos arbeidsgiversiden en sentral del av definisjonen av et etterspørselsperspektiv. En stereotypi er

”en generalisert forestilling om hvordan en bestemt gruppe er (...). Denne type forestilling endres ikke ved konfrontasjon med individer fra de respektive gruppe selv om disse individenes egenskaper ikke stemmer overens med stereotypien” (Store norske leksikon, 2012).

Stereotypifisering er en ikke-bevisst prosess, som foregår automatisk (Birkelund & Petersen, 2010, s. 153). Vi tillegger mennesker som ligner oss selv egenskaper vi selv innehar. I følge Birkelund og Petersen (2010, s. 153) har mennesker en kognitiv tendens til å like mennesker som ligner oss selv bedre enn andre, og utfallet blir positiv forskjellsbehandling. Denne forskjellsbehandlingen kan få negative konsekvenser for de vi kategoriserer som forskjellige fra oss selv. Dette blir altså en ulempe for enkeltindivider, som får konsekvenser på gruppenivå. Det at mennesker foretrekker å omgi seg med de som ligner en selv, kalles gjerne homososial reproduksjon (Kanter, 1977; Midtbøen, 2014, s. 79).

### 4.1.2 Glasstak: Usynlige barrierer

I flere studier brukes ”glasstaksforklaringen” som en operasjonalisering av etterspørselsperspektivet. Glasstaket<sup>2</sup> er en populær metafor for usynlige hindringer som

---

<sup>2</sup> ”Glasstak” er en mye brukt metafor. Ettersom metaforen i dag er godt kjent som et begrep både i forskning og media velger jeg å skrive om glasstak uten anførselstegn i den videre redegjørelsen.

kvinner møter i sin karrierevei mot å oppnå toppstillinger (Teigen, 2014b, s. 54). Disse hindringene, eller barrierene, forsterkes desto høyere opp i organisasjonshierarkiet man kommer (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015, s. 13). Det at taket er av glass, og dermed usynlig, symboliserer at hindringene ikke kommer til uttrykk som direkte kjønnsdiskriminering. Selve uttrykket ”glasstak” stammer fra en artikkel i *Wall Street Journal* fra 1986 av Hymowitz og Schellhardt: ”The Glass Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs” (Teigen, 2014b, s. 55).

Det finnes en rekke studier som tar sikte på å avdekke hvorvidt det finnes et glasstak eller ikke. Jeg vil presentere noen av dem senere i dette kapitlet. Konklusjonene i studiene spriker, og i følge Teigen (2014b, s. 55) henger dette sammen variasjoner i hvordan glasstaket forstås og defineres. Dermed er det uklart hvilke kriterier som må stilles for å kunne undersøke det.

Cotter, Hermsen, Ovadia, og Vanneman (2001, s. 656) ønsker at begrepet skal brukes analytisk og være noe mer enn en ”fargerik frase” vi bruker for å beskrive det vi allerede forstår som kjønnsulikhet. Deres studie er fra en amerikansk kontekst og tar for seg glasstak i lys av både kjønn og rase. Jeg velger her å konsentrere meg om kjønnsaspektet ved begrepet. Forskerne setter opp fire kriterier som definerer et glasstak. (1) Kjønnsforskjellen kan ikke la seg forklare med andre jobbrelevante karakteristikk ved arbeidstakeren. Det må altså kontrolleres for utdanning, erfaring, egenskaper, motivasjon, og så videre. (2) Kjønnsforskjellen er større på høyere nivåer av hierarkiet. (3) Det innebærer en kjønnsforskjell i sjansen til forfremmelse til høyere nivåer, ikke bare fordelingen av kjønn som fortiden er på de høyere nivåene. (4) Kjønnsulikhetene øker gjennom karrieren. Forskerne finner at det eksisterer et glasstak for kvinner i sin studie.

Teigen presenterer en åpen og mindre streng definisjon av glasstak slik: ”Vi har å gjøre med et ”glasstak” når det over tid er en høyere andel kvinner på nivået under toppledelsen, uten at det reflekteres i en tilsvarende utvikling i kvinneandelen på det øverste ledelsesnivået.” (Teigen, 2014b, s. 55). Denne definisjonen er åpnere enn Cotter et al sine fire kriterier. I Teigens definisjon trengs det ikke kontrolleres for andre egenskaper. Det at begrepet defineres ulikt kan føre til begrepet operasjonaliseres forskjellig i studier, samtidig som begrepet også kan tillegges ulik betydning i samfunnsdebatten. Dette vil jeg komme tilbake til i analysen.

### 4.1.3 Forskning på etterspørselsforklaringer

Storvik og Schøne (2008) undersøker om glasstaket eksisterer i sentrale deler av norsk statlig byråkrati<sup>3</sup>. Dette gjør de ved å undersøke om menn blir tilbudt flere lederposisjoner enn kvinner og ved å undersøke om menn oftere enn kvinner blir oppfordret til å søke lederposisjoner av sin arbeidsgiver. De undersøkte også om menn får mer positiv tilbakemelding enn kvinner på sine lederkvaliteter (Storvik & Schøne, 2008, s. 738).

Forfatterne konkluderer med at studien ikke støtter ideen om at et glasstak eksisterer. De finner heller ikke noe tegn på marginaliserings- eller segmenteringsprosesser, ei heller homososial reproduksjon som hindrer kvinners mobilitet til ledernivå. En av de få forskjellene mellom kvinner og menn som avdekkes er at kvinner søker på færre lederjobber enn menn, men hvis de blir oppfordret av arbeidsgiver til å søke, søker de like ofte som menn (Storvik & Schøne, 2008, s. 750). Dette hevder forskerne skyldes et innbilt glasstak. Tidligere studier har, i følge Storvik og Schøne, vist at toppledere med ansvar for ansettelse tror at diskriminering eksisterer. Ettersom kvinner ser at det er få kvinner på toppen, hevder forskerne at det ikke er overraskende at de er mindre optimistiske når det gjelder egne sjanser for å oppnå lederposisjoner og dermed sjeldnere søker slike jobber på egen initiativ. De hindres av en forventning om diskriminering. På denne måten har det innbilde glasstaket samme konsekvenser som reelle barrierer, ved at det sinker kvinners inngang til høyere lederposisjoner (Storvik & Schøne, 2008, s. 751).

Rønning og Karlsen (2014) ved AFF har undersøkt kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap på oppdrag fra selskapene selv<sup>4</sup>. Her undersøker de om glasstaket eksisterer ved å se på forfremmelser. De finner ikke støtte for glasstaksforklaringen i sin studie. Undersøkelsen viser imidlertid at kvinner i større grad enn menn, gir uttrykk for at de opplever hindringer når det gjelder å oppnå en høyere plassert lederjobb (Rønning & Karlsen, 2014, s. 8). Det er først og fremst på mellomledernivå kjønnsforskjellen inntreffer: 40 prosent av kvinnene og 22 prosent av mennene på mellomledernivå gir uttrykk for dette. Kvinner på mellomledernivå opplever preferanse av menn til ledende stillinger som en hindring for egen forfremmelse. Forskerne finner imidlertid ingen tegn til forskjellsbehandling ved forfremmelser. Dermed ser ikke disse opplevelsene ut til å ha basis i faktiske forhold (Rønning & Karlsen, 2014, s. 37).

---

<sup>3</sup> Studien er basert på en spørreundersøkelse sendt til nesten alle ledere i nesten alle departementer og direktorater (Storvik & Schøne, 2008, s. 735)

<sup>4</sup> Selskapene er Orkla, Norsk Hydro, NSB, Statkraft, Telenor Norge og Deloitte Norge.

Både studien til Storvik og Schøne og studien til Rønning og Karlsen har dermed funnet en forventning blant kvinner til barrierer, til et glasstak, men studiene har ikke avdekket et faktisk glasstak.

## 4.2 Tilbudsperspektivet

I tilbudsperspektivet forklares mannsdominans i toppledelse ved å se på kjennetegn ved individene. Menn og kvinner antas å ha forskjellige preferanser knyttet til utdanning, arbeidsliv og familieliv, og dette får konsekvenser i kjønnsforskjeller (Birkelund & Petersen, 2010, s. 149). Hvorfor menn og kvinner kan ha ulike preferanser vil av noen forklares med biologiske kjønnsforskjeller, mens de fleste samfunnsforskere vil være opptatt av hvordan kjønnsforskjeller formes av sosiale forhold (Birkelund & Petersen, 2010).

Mangelen på kvinner i toppposisjoner vil i dette perspektivet knyttes til kvinners egne preferanser og valg – at kvinner er mindre interessert i karriere enn menn og mer opptatt av familieliv enn menn, eller at de vurderer belastningene med en slik karriere som for tunge. Valgene enkeltmenneskene tar i egne liv vil kunne føre til betydelige forskjeller i arbeidsmarkedsbelønninger mellom kvinner og menn, helt uten diskriminering fra etterspørselsiden, i følge Petersen (2002):

”Hvis kvinner skaffer seg mindre utdanning enn menn, noe de ikke lenger gjør, skaffer seg andre typer utdanning, noe de fortsatt gjør, har mindre stabile karrierer på grunn av familieforpliktelser eller jobber færre timer, så vil betydelige forskjeller i lønn og karriere raskt utvikle seg, gitt måten nåværende bedrifter fungerer på.” (Petersen, 2002, s. 445).

Det han kaller helt rimelige og rasjonelle valg og preferanser for hvordan aktører på tilbudssiden ønsker å leve sine liv, blir altså kilder til ulikhet. Videre hevder Petersen at distinksjonen mellom faktorer på tilbud- og etterspørselssiden ikke er tilstrekkelig for å belyse situasjonen. Det som er viktig er hvordan arbeidsliv og familieliv organiseres i forhold til hverandre (Petersen, 2002, s. 446). Forholdet mellom familieliv og arbeidsliv vil jeg ta for meg senere i oppgaven.

### 4.2.1 Klebrig gulv

Et begrep som ofte knyttes til tilbudsforklaringer er ”klebrig gulv”. Det representerer et motstykke til glasstaksbegrepet. Mens glasstaket refererer til et usynlig tak som hindrer

kvinner fra å nå de øverste posisjonene, dreier ”klebrig gulv” seg om at kvinnene holdes igjen nærmere bunnen, ved at de selv begrenser sine egne karrieremuligheter (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015, s. 114). En klebrig gulv-hindring kan være at kvinner nøler med å søke seg til høyere lederstillinger fordi det kan gå utover familielivet, eller at kvinner ikke er interessert i å tilpasse seg en maskulin kultur på toppnivå og derfor ikke søker slike stillinger (Rønning & Karlsen, 2014, s. 6). Det handler altså om faktorer som ”kleber” kvinnene til gulvet.

#### **4.2.2 Kritikk mot tilbudsforklaringer**

En sentral kritikk mot denne forklaringsmodellen har vært at den, ved å legge vekt på kvinners egne valg og preferanser, kan tolkes som å gi kvinnene selv skylden for kjønnsulikhet. I følge Ridgeway og Correll (2004, s. 524) har ikke feminister vært like komfortable med tilbudssidefaktorer som etterspørselsfaktorer fordi tilbudsprosesser kan tolkes som et ”blame the victim”-perspektiv. Feminister har i stedet for argumentert for at alle valg er sosialt konstruert og formes av hvordan kjønn forstås i samfunnskonteksten (Ridgeway & Correll, 2004). En annen innvending mot perspektivet har vært at forskjellene mellom kvinner blir undervurdert. Ikke alle kvinner tar de samme valgene, og det er ikke bare kjønn som påvirker preferanser til for eksempel ulike utdanninger og former for yrkesdeltagelse (Birkelund & Petersen, 2010, s. 150). Hakim (2002, s. 454) hevder derimot at kjønnsdelingen i arbeidslivet ofte tolkes som at det er ”tvunget på” kvinner av arbeidsgivere, fordi forskere ikke tar hensyn til den faktiske variasjonen i preferanser hos arbeidstakere. Disse preferanseforskjellene mener hun ikke er vanskelige å avdekke empirisk, slik det ofte hevdes.

#### **4.2.3 Forskning på tilbudsforklaringer**

Tidligere har jeg redegjort for Rønning og Karlsen (2014) sin studie av kjønnsbalanse i seks norske selskaper. De fant ikke støtte for at kvinner hindres av glasstaksbarrierer, men fant at kvinner i større grad enn menn opplever hindringer når det gjelder å oppnå en høyere plassert lederjobb. I samme studie tester de ”klebrig gulv”-hypoteser. De undersøker blant annet om respondentene selv har tatt initiativ til forfremmelse, grad av interesse for å søke en høyere plassert stilling og troen på egen kapasitet i forbindelse med tilbud om en høyere plassert stilling.

Rønning og Karlsen finner ikke forskjeller i kvinner og menns holdninger til ledende stillinger. Kvinner er ikke mer skeptiske enn menn til høyere plasserte lederjobber. Forskerne finner at kvinner og menn tar like mye initiativ til forfremmelse, at kvinner ikke er mindre interessert i høyere stillinger enn menn. Interessen for en høyere plassert stilling øker med tiltro til egen kapasitet, og menn har noe mer tro på egen mestringsevne (Rønning & Karlsen, 2014, s. 29) Forskerne anbefaler derfor økt satsing på mentoring for kvinner.

Også Storvik og Schøne (2008, s. 749) gjør lignende funn: De hevder at den lave andelen kvinner i toppledelsen i de statlige selskapene de undersøker ikke kan tilskrives kjønnsforskjeller i motivasjon, og at kvinnelige ledere er like opptatt av karriere som de mannlige. Disse studiene viser altså ikke forskjeller i menns og kvinners preferanse til lederstillinger. I både Storvik og Schønes og Rønning og Karlsens studie er alle respondentene allerede ledere på ulike nivåer. Dette er altså kvinner som allerede har vist at de er motiverte for ledelse, og studiene dreier seg dermed om motivasjon for høyere lederstillinger.

### **4.3 Komplekse forklaringer**

I det foregående har jeg gjort rede for de to mest sentrale perspektivene på hvorfor så få kvinner er toppledere. Videre skal jeg redegjøre for andre sentrale forklaringer som kombinerer eller overskrider disse perspektivene. Avhengig av hvordan vi forstår dem, kunne flere av perspektivene plasseres under tilbuds- eller etterspørselsoverskrifter. Som tidligere nevnt kritiseres tilbuds- og etterspørselsperspektivene for å være for ensidige. De har i liten grad blitt studert i sammenheng med hverandre og større endringer i samfunnet (Teigen, 2006).

I min redegjørelse har jeg for eksempel plassert ”kjønnsstereotyper” i etterspørselsperspektivet. Kjønnsstereotypiske forestillinger og homososial reproduksjon er ulikhetsskapende prosesser som både kan forstås i lys av et etterspørselsperspektiv og et tilbuds- og etterspørselsperspektiv. Kjønnsstereotyper som får sitt uttrykk i ansettelsesdiskriminering, kan handle om etterspørselsfaktorer, for eksempel når en sjef ubevisst velger en kandidat som ligner han selv. Kjønnsstereotyper kan imidlertid også handle om tilbuds- og etterspørselsfaktorer i at stereotypene er med på å forme individers aspirasjoner og forståelse av egen kompetanse (Orupabo, 2014). Ettersom temaet i denne oppgaven er kjønnsbalanse i toppledelse, er det



mest aktuelt å forstå kjønnsstereotypier i et etterspørselsperspektiv. Denne forståelsen er i tråd med synspunkter i kommentariatets artikler.

Et tema som belyser hvordan tilbuds- og etterspørselsforklaringer må ses i sammenheng, er forholdet mellom familieliv og arbeidsliv. Det skal jeg redegjøre for i neste avsnitt.

## 4.4 Karriereløp og familieliv

Halrynjo, Kitterød, et al. (2015, s. 131) skriver at debatten om underrepresentasjon av kvinner ser ut til å stå litt fast i diskusjonen om hvorvidt dette skyldes etterspørsels- eller tilbudsforklaringer. De argumenterer for at videre forskning bør rettes mot å ”utforske samspillet mellom næringslivets funksjonsmåte og kvinners og menns tilpasninger til familie og karriere gjennom hele karriereløpet” (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015, s. 132). I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan samspillet mellom karriere og familie kan bidra til å forklare mangelen på kvinner i toppledelse.

Som en del av et forskningsprosjekt om virkningene av kjønnskvoltering i norsk næringsliv ble det sendt ut en spørreundersøkelse til topplederne i de største norske selskapene (rangert etter omsetning). I undersøkelsen ble det tatt sikte på å kartlegge hvordan norske toppledere forstår og forklarer at det stadig er få kvinner i toppstillingene i næringslivet (Kitterød, Teigen, & Halrynjo, 2015, s. 63). Undersøkelsen viste at 64 prosent av mannlige toppledere har en partner som tar mest ansvar hjemme, mens dette bare gjelder 17 prosent av de kvinnelige topplederne (Halrynjo, 2015). På spørsmål om hvem i parforholdet som har jobben med mest ansvar og karrieremessig status, svarer 88 prosent av de mannlige topplederne at de selv har det, mens kun 60 prosent av de kvinnelige svarer at de selv har det. (Halrynjo, 2015, s. 113).

Rønning og Karlsen fant i sin undersøkelse at flere menn enn kvinner sier at partneren har gitt opp egen karriere for å støtte dem. Det kan dermed tyde på at topplederkvinner ikke har samme bakkemannskap hjemme som toppledermenn. Som jeg kommer tilbake til, kan tilpasninger i arbeidshverdagen for å ivareta både familie og karriere gå ut over karrieresatsningen. Dette kan være med på å forklare hvorfor det er færre kvinner enn menn i toppledelse.

#### **4.4.1 Karrierelogikkens spilleregler**

Sigtona Halrynjo (2010) forsket i sin doktoravhandling på hva som skjer med menns og kvinners karriereambisjoner når de får barn. Hun introduserer begrepet *karrierelogikkens spilleregler* som handler om en "alltid beredt-holdning" i typiske karriereyrker: tilgjengelighet, fleksibilitet og mobilitet. Disse egenskapene anses for å være spesielt viktige i karriereyrker, noe som kan være vanskelig å kombinere med familielivet.

I avhandlingen undersøker hun hvorfor høyt utdannede kvinner med god tilgang på familievennlige tilpasninger reduserer sin karrieresatsing når de får barn (Halrynjo, 2010). De mest vanlige forklaringene på dette handler om preferanser versus praktiske hindringer, som gir gjenklang i etterspørsels- og tilbudsforklaringene jeg har gjort rede for tidligere. Halrynjo stiller spørsmål ved om disse forklaringene er tilstrekkelige for å forstå mekanismene. Hun konkluderer med at likestilte karrierepreferanser mellom menn og kvinner, og høy og relevant utdanning som gir innpass i eliteprofesjoner, ikke er tilstrekkelig for å oppnå likestilt karriererealisering (Halrynjo, 2010, s. 51). Det holder altså ikke å ha preferanse for karriere samt "riktig" utdanning for å nå ambisjonene.

Halrynjo peker på det hun hevder er en uoverensstemmelse mellom de uformelle og de formelle spillereglene. Selv om det er en formalisert aksept i bedriften for familievennlige tilpasninger i arbeidshverdagen betyr ikke det at bruken av dem er risikofri (Halrynjo, 2010, s. 52). Det betyr at ansatte med små barn som får tilpasset sin arbeidshverdag ikke lenger når kravet om å være "alltid beredt". De kan ikke lenger være så tilgjengelige og mobile som andre, og blir dermed ikke regnet med på samme måte. Endrede rammebetingelser (les: barn) og endrede tilbakemeldinger fra omgivelsene blir reformulert som endrede preferanser. Det er altså ikke samsvar mellom en tilretteleggingslogikk og en karrierelogikk.

#### **4.4.2 Familielivets konsekvenser for menn og kvinners type jobb**

Et annet relevant aspekt som kan ses i lys av bakkemannskap og karrierelogikkens spilleregler, er at kvinnelige ledere sjeldnere enn mannlige er operative linjeledere med resultatansvar. Kvinner er overrepresentert i HR og andre stabsfunksjoner (Halrynjo, 2015, s. 102). Linjelederjobber krever mer reising enn stabsjobber. Topplederundersøkelsen viser at toppledere i linjelederjobber tar klart mindre del i oppfølging av egne barn enn det toppledere i stabsjobber gjør (Halrynjo, 2015, s. 116). Det at kvinner ikke har samme bakkemannskap

hjemme og dermed tar mer ansvar for familie og hjem enn det mennene tar, kan være en mulig forklaring på at kvinner er underrepresentert i linjeledelse. Ettersom erfaring fra operativ linjeledelse er sett på som viktig for å bli toppleder, vil dette få konsekvenser for kvinneandeler på toppen også. En dansk undersøkelse viser at visepresidenter som jobber HR, IT og forskning- og utviklingsområder (R&D) har signifikant lavere sjans for å bli forfremmet til CEO (Smith et al., 2013, s. 404).

I dette kapitlet har jeg vist hvordan forhold knyttet til familielivet kan bidra til å forklare hvorfor det ikke er like mange kvinner i toppposisjoner som menn. Jeg vil nå presentere en siste forklaringsmodell på mangelen på kvinner i toppledelse.

#### **4.4.3 Velferdsstaten som forklaring**

Kan manglende kjønnsbalanse forstås som et resultat av en likestillingspolitikk som fokuserer for mye på kvinner som mødre og for lite på kvinner som lønnsarbeidere? Norge er kjent for å ha en "likestillingsorientert" velferdsstat. Samtidig har vi et arbeidsmarked som har store kjønnsforskjeller. Dette kalles det store likestillingsparadokset (Reisel & Teigen, 2014a, s. 16).

Med utbyggingen av velferdsstaten ble flere av de tradisjonelle kvinneoppgavene i hjemmet omgjort til lønnsarbeid. Bygging av aldershjem, skoler, sosialkontor og etter hvert barnehager i alle kommuner skapte et stort behov for arbeidskraft (Birkelund & Petersen, 2010). Dette skapte arbeidsplasser der folk bodde, og kvinners sysselsetting økte som følge av dette. Svært mange kvinner arbeidet deltid. Utbyggingen av velferdsstaten førte dermed til et kjønnsdelt arbeidsmarked med kvinner i offentlig sektor (Birkelund & Petersen, 2010).

Reisel og Teigen er skeptiske til konsekvenskoblingen mellom den sterke kjønnsdelingen i arbeidsmarkedet i dag og et velferdsstatsregime som tilrettelegger for balanse mellom familie og jobb (Reisel & Teigen, 2014b, s. 222). De erkjenner likevel at det er trekk ved velferdsstaten som bidrar til segregering, særlig mellom offentlig og privat sektor (Reisel & Teigen, 2014b, s. 222).

Trekk ved velferdsstaten som kan trekkes frem i denne sammenheng er for eksempel de gode foreldrepermisjonsordningene. Slike ordninger fremmer sysselsetting, fordi kvinner som får barn ikke trenger å velge mellom arbeidsliv og familieliv. I tillegg bidrar ordninger som

overgangsstøtte, engangsstøtte ved fødsel og kontantstøtte til at kvinner kan trekke seg ut av arbeidslivet i perioder for å ta seg av barn. Birkelund og Petersen (2010, s. 146) skriver at problemet med slike ordninger er at de bidrar til å skape et bilde av kvinner som ustabil arbeidskraft. Stabilitet i arbeidsmarkedet har blant annet betydning for forfremmelsessjanser. På denne måten kan familievennlige velferdsordninger ha bidratt til å sluse kvinner inn i mindre karriereorienterte yrker (Teigen, 2014b).

Smith, Smith, og Verne (2011) har undersøkt lønnsforskjeller mellom menn og kvinner i toppledelse i private selskaper i Danmark, og finner en lønnsforskjell på CEO-nivå. De hevder at de sjenerøse velferdsordningene i Danmark er med på å forklare lønnsforskjellen. Det er i hovedsak kvinner som tar ut foreldrepermisjon, og også oftest kvinner som er borte fra jobb med syke barn. De familievennlige ordningene kan ha hatt en negativ ”bumerangeffekt” på alle kvinners karriere og lønn, uavhengig om de selv har barn eller ikke (Smith et al., 2011, s. 172). Statistisk diskriminering<sup>5</sup> kan føre til at denne effekten blir spesielt sterk for kvinner som sikter mot topposisjoner, fordi kvinner forventes å ha mer potensiell tid borte fra arbeidslivet.

---

<sup>5</sup> Statistisk diskriminering handler om å bruke for eksempel kjønn som klassifikasjonsprinsipp for å sortere ut jobbsøknader. Dersom det er gunstig at arbeiderne er fysisk sterke, og arbeidsgiver legger vekk alle søknader fra kvinner, kalles dette statistisk diskriminering (Birkelund & Petersen, 2010, s. 152).

## 5 Kommentariatet

Hva er så kommentariatets rolle i samfunnsdebatten generelt og om manglende kjønnsbalanse i toppledelse spesielt? Først vil jeg se på hvordan mediene velger ut hvilke saker det fokuseres på i samfunnsdebatten og hvordan disse sakene formidles.

### 5.1 Media setter dagsorden

Det at Telenor ansatte en mann som ny konsernsjef utløste en rekke lederartikler og kommentarartikler med kvinnemangel i toppledelse som tema. Temaet ble satt på dagsorden. Det sies at media har en dagsordenfunksjon – de bestemmer hva som får offentlig oppmerksomhet og hva som blir gjenstand for diskusjon (Aalberg & Elvestad, 2012, s. 98). Dagsordensfunksjonen gir media indirekte innflytelse på både politikken og publikum. Medienes prioriteringer får følger for hva publikum er opptatt av, og dermed får medias dagsorden følger for prioriteringer i politikken (Waldahl, 1999).

Selv om mediens prioriteringer påvirker hvilke temaer som diskuteres, er oppfatningen at media ikke ”bestemmer” *hva* publikum skal mene om de bestemte sakene (Cohen, sitert i Aalberg & Elvestad, 2012). Likevel regnes media for å ha en viss makt i hvordan sakene presenteres i offentligheten; gjennom hvordan de konstruerer virkeligheten (Aalberg & Elvestad, 2012, s. 37). Publikum konstruerer så sin egen forståelse av virkeligheten, basert på informasjon fra media og egne oppfatninger og opplevelser. I Telenorsaken er media dermed med på å forme publikums forståelse av hvorfor det er så få kvinner som blir toppledere, og oppfordrer til debatt gjennom å sette dette på dagsordenen.

### 5.2 Medievriddingsteknikker

I følge Hernes (1978) vil et samfunn med overskudd på informasjon bli preget av et underskudd på oppmerksomhet. Mediene er avhengige av publikums oppmerksomhet, og har over tid utviklet strategier for å oppnå det (Waldahl, 1999). Hernes’ beskrivelse av medievriddingsteknikker trekkes gjerne frem når det handler om hvordan media kjemper om å fange oppmerksomheten til publikum. Hernes nevner følgende teknikker media bruker for å fange oppmerksomhet: Tilspissing, forenkling, polarisering, intensivering og konkretisering.

Disse teknikkene fører til at mangfold og kompleksitet reduseres til et håndterlig nivå, samtidig som kontraster vektlegges i fremstillingen.

Waldahl (1999) har bearbeidet forståelsen av teknikkene og legger til personifisering som en egen form for medievridding. Han er kritisk til en medievridd offentlighet, som han mener gir et skjevt bilde av forholdene:

”De fleste spørsmål rommer mange muligheter, nyanser og aspekter, og det kreves grundige utredninger og gjensidig utveksling av ideer for å trenge inn i problematikken, og finne fornuftige løsninger som forener motstridende interesser. Mot denne bakgrunnen blir det en forenkling av politikken når mediene erstatter det kompliserte med det enkle, en forflating når de erstatter det gjennomtenkte med det kjappe, en forkorting av det når de erstatter langsiktige perspektiver med dagsaktuelle hendelser”. (Waldahl, 1999, s. 125)

Samtidig anerkjenner han at politikken må forholde seg til mediens strategier, for å nå ut med budskapet sitt.

### **5.3 Kjennetegn ved kommentarstoff**

Med mediens dagsordensfunksjon og medievriddingsteknikker i mente vil jeg nå redegjøre for kjennetegn ved leder- og kommentarartikler. Avisene har lederartikler fordi det er viktig for avisen å kommentere og analysere aktuelle samfunnsproblemer (Nord, 2001, s. 73).

Lederartikler og kommentarartikler har mange fellestrekk, men det som skiller dem er at lederen ofte har et krav om en politisk konsekvens. En lederartikkel skal ha en konklusjon som fremmer et verdisyndepunkt (Aarønæs, 2007, s. 33). Den er oftest usignert, og skal være redaksjonens egen mening. Den skal være kontroversiell, engasjere, være konstruktiv og fungere som et korrektiv.

Kommentarartikkelen er i motsetning til lederen personlig og signert. Også denne skal være kontroversiell, sterk og klar. Den er imidlertid mer frigjort fra avisens ideologiske og politiske forankring (Nord, 2001, s. 57). Den inneholder ofte en analyse av en aktuell sak. Den er ofte spissformulert, og konsentrerer seg ofte om enkeltelementer i en sak, heller enn å veie for og i mot. Aarønæs (2007, s. 30) skriver i sin sjangerbok for journalister at kommentaren, i motsetning til reportasjen, ikke nødvendigvis har som mål å gi et balansert og sannferdig bilde. Samtidig vil jeg anta det nok er svært viktig for kommentatorer å fremstå som troverdige. Dette skal jeg komme inn på i neste avsnitt.

## 5.4 Kommentariatet som eksperter

Rollen til den politiske kommentatoren er endret (Hjarvard, 2013, s. 60-76). Tradisjonelt har politikeren hatt rollen som makthaver, samfunnsforskere har vært ekspertene som tolker det som skjer, og journalisten har vært en kritisk reporter. I dagens mediesamfunn kan imidlertid både politikere og alle andre publisere informasjon og meninger på nettsider og sosiale medier, uten å gå veien om journalistene. Nyhetskilder er dermed bare en av flere kilder til politisk informasjon for publikum, selv om tradisjonell media fremdeles er en viktig kilde til informasjon. I følge Hjarvard har dette ført til at journalistens rolle i større grad er å sørge for kritisk fortolkning og analyser av informasjon som allerede eksisterer.

Selv om det har eksistert politiske kommentatorer lenge, har de den siste tiden økt i antall og i endret form. De politiske kommentatorene snakker som eksperter, med en personlig stemme. Kommentatorenes autoritet blir sjeldent utfordret av journalister eller politiske aktører (Hjarvard, 2013, s. 76). De henter legitimitet fra tre institusjoner på en gang: fra journalistikken, politikken og vitenskapen. For å fremstå som eksperter, må de spille rollen som ekspert. Hjarvard skriver at den politiske kommentatoren sjelden er en "ekte" ekspert, siden de sjelden utfører faktisk forskning. Dette gjør de opp for ved å snakke friere – de kan spå om fremtiden og gi anbefalinger på en måte som ofte ikke en vitenskapelig forsker kan. Denne friheten gjør at de passer bedre til media enn tradisjonelle eksperter fra universitetene (Hjarvard, 2013).

Det er vanskelig å måle hvor stor påvirkning kommentatorene har på publikum (Hjarvard, 2013). Det at de brukes så ofte av media på bekostning av andre kilder som akademiske eksperter indikerer at de spiller en viktig rolle i samfunnsdebatten.

I de to foregående kapitlene har jeg gjennomgått sentrale teoretiske forklaringer på hvorfor det ikke er kjønnsbalanse i toppledelse, samt hvordan vi kan forstå kommentariatets rolle i samfunnsdebatten. I de to neste kapitlene vil analysen av kommentariatets synspunkter og forskningsforankring drøftes.

## 6 Kommentariatets synspunkter på kjønnsbalanse

I dette kapitlet drøftes første del av problemstillingen:

*Med utgangspunkt de sentrale forklaringene i forskningen på manglende kjønnsbalanse i toppledelse – Hvilke synspunkter på disse kommer frem hos kommentariatet?*

Aviskommentarene som analyseres ble skrevet i sammenheng med en konkret nyhetshendelse. Næringsministeren hadde bygget en forventning om at Telenorstyret måtte lete spesielt etter en kvinne til posisjonen som selskapets nye konsernsjef (Haugan, 2015). Saken bidro til å sette mangelen på kvinner i toppledelse på dagsordenen. Jeg vil konsentrere meg om de synspunktene som først og fremst dreier seg om kjønnsfordeling i toppledelse generelt, og ikke om Telenorsaken spesielt. Kommentariatets synspunkter må forstås i lys av Telenorsaken som kontekst. Likevel er synspunktene som trekkes frem en del av en generell diskusjon av problematikken som er kjønnsbalanse i toppledelse, og kan gi innblikk i den generelle debatten om temaet.

I kapittel 4 gjorde jeg rede for hva forskningen sier om forklaringer på mannsdominansen i toppledelse. I den følgende analysen vil disse perspektivene brukes i tolkningen av de ulike synspunktene som kommer frem i artiklene. Først går jeg gjennom kommentariatets forhold til etterspørselsforklaringer, hvor glasstak, uformelle nettverk og kjønnsstereotyper er de temaene som kommer tydeligst frem. Deretter viser jeg hvordan påstander som kan knyttes til et tilbudsperspektiv fremmes hos kommentariatet. Et underkapittel vies til drøfting av hvorvidt kommentariatet fremmer synspunkter som har med familielivet som forklaring. Til slutt redegjør jeg for hvordan synspunktene fordeler seg hos henholdsvis lederartikler, kommentarartikler og gjestepalter, og drøfter mulige forklaringer til forskjellene.

### 6.1 Etterspørselsforklaringer

Kommentariatet bruker ikke begrepet etterspørselsperspektiv i artiklene. De presenterer likevel synspunkter som kan forstås som tilhørende dette perspektivet. I det følgende vil jeg drøfte kommentariatets synspunkter som kan forstås som etterspørselsforklaringer.



### 6.1.1 Glasstak

Glasstaket nevnes som forklaring i fire artikler i debatten etter Telenoransettelsen. Før jeg går inn på deres argumentasjon rundt dette vil jeg si litt om bakteppet. Debatten om glasstaket ble aktualisert i 2014, da NHO-sjef Kristin Skogen Lund i et intervju med Aftenposten sa at glasstaket ikke finnes. ”Det er en myte at det finnes et glasstak som gjør at kvinner ikke når toppen, at de stenges ute av gutteklubben grei og må jobbe dobbelt så hardt for å bli tatt seriøst, mener Kristin Skogen Lund” (Egedius, 2014). Årsaken til at det er få kvinner i næringslivet mener hun handler mye om kvinner selv: Mange er ikke villige til å yte det som kreves. Uttalelsene fikk stor oppmerksomhet i media. Blant andre Hilde Haugsgjerd, tidligere sjefsredaktør i Aftenposten, sa seg enig i at kvinner ikke blir stengt ute fra lederstillinger. Videre skriver hun at ”Paradoksalt nok kan det hende at den feministiske teorien om glasstaket har holdt noen kvinner tilbake fra å satse på ledelse, fordi de har trodd at de ville møte så mye motstand underveis.” (Haugsgjerd, 2014). Dette med at kvinner tror de møter motstand på vei mot toppen, er et viktig funn i flere studier av kjønn og ledelse (Rønning & Karlsen, 2014; Storvik & Schøne, 2008). Storvik og Schøne (2008) finner at kvinner søker på færre lederjobber enn menn, og de hevder dette skyldes et innbilt glasstak – de hindres av en forventning om diskriminering. Mari Teigen, forskningsleder ved Institutt for samfunnsforskning, gikk i kjølvannet av intervjuet med Kristin Skogen Lund ut i Aftenposten og stilte seg kritisk til at to av Norges mektigste kvinner, en av dem en fremtredende representant for næringslivet, friskmelder arbeidslivet på denne måten. Hun etterlyser bakgrunnen for å si at mannsdominansen på toppen handler om kvinnene selv. Begrepet glasstak er først og fremst en ”catchy” måte å snakke om at mangelen på kvinner i ledelse også handler om strukturer i arbeidslivet og i karriereløp på, og det er ikke er tvil om at problematikken er sammensatt av en rekke faktorer både i og utenfor arbeidslivet (Teigen, 2014a). Det er ikke så mange som lenger snakker om denne problematikken i termer av glasstak, avslutter Teigen med.

Det er tydelig at kommentariatet har denne debatten friskt i minne. To av kommentarartiklene som nevner glasstaket, knytter det til Skogen Lunds uttalelser i 2014. Marie Simonsen i Dagbladet skriver at dersom glasstaket er knust slik Skogen Lund erklærte, er tallenes tale et stort mysterium (Simonsen, 8.1). Irene Halvorsen i Dagsavisen skriver ””Glasstaket” eksisterer ikke, mener NHO-sjef Kristin Skogen Lund. Det er kanskje vanskelig å få øye på

når du står på det” (Dagsavisen, 19.3). Disse kommentarene viser at Skogen Lunds uttalelser fremdeles er relevante i denne tematikken.

#### **6.1.1.1 Er det hold i påstandene om glasstaket?**

I kapittel 4.1.3 nevnes det hvordan nyere studier ikke har funnet noe glasstak i norsk næringsliv og arbeidsliv. Glasstaket er et sentralt begrep innenfor et etterspørselsperspektiv. Glasstaksbegrepet synes å regnes for å være noe gammeldags som hovedforklaring på mangel på kvinner i toppledelse (Teigen, 2014a). Begrepet stammer fra midten av 80-tallet, og har preget debatt og forskning siden. Det har skjedd store forandringer når det gjelder kvinners muligheter i arbeidslivet siden dette, og både forskning på temaet og tiltak i likestillingspolitikken har økt i omfang (Broadbridge og Hearn, sitert i Bolsø & Willmann, 2015).

I artiklene som skriver at glasstaket eksisterer er det lite argumentasjon for å bygge opp påstanden. Begrunnelsene er bygget på at det *må* eksistere usynlige barrierer, ettersom kvinner nå er like kvalifisert til å styre som menn, men fremdeles når de ikke opp. Som nevnt i kapittel 4.1.2 skriver Teigen at en åpen definisjon av glasstak er ”når det over tid er en høyere andel kvinner på nivået under toppledelsen uten at det reflekteres i en tilsvarende utvikling i kvinneandelen på det øverste ledelsesnivået.” (Teigen, 2014b, s. 55). Det er ingen i artiklene som direkte skriver at det er høyere andel kvinner på nivået under toppledelsen, men argumentasjonen går på at det finnes kvalifiserte kvinner i næringslivet men at de ikke når opp til toppen. Begrunnelsene i artiklene kan dermed sies å henge sammen med Teigens løse definisjon av glasstaket.

Artiklene begrunner glasstakets eksistens ved å vise til at det gang på gang velges en mann til de øverste posisjonene i næringslivet. Glasstaket kan være en generell betegnelse for forklaringer som har med etterspørselssiden å gjøre. I artiklene går referanser til eksklusive, uformelle nettverk igjen.

#### **6.1.2 Uformelle nettverk**

I tre av artiklene skrives det om ”gutteklubben grei”. Begrepet brukes som et kallenavn på mennene på toppen av næringslivet, og antyder at uformelle nettverk finnes der.

### 6.1.2.1 "Gutteklubben grei"

Et søk i mediedatabasen Atekst viser at "Gutteklubben grei" ble et begrep i media på begynnelsen av 90-tallet. "Gutteklubben grei" er et kallenavn på et eksklusivt nettverk av ledere som var sterkt inspirert av såkalt Kenningledeelse (Byrkjeflot, 1999). Kenning var en amerikansk ledelseskonsulent som kom til Norge med Marshallhjelpen etter andre verdenskrig for å få fart på produktiviteten i norsk næringsliv. Hans amerikanske managementfilosofi fikk tilslutning blant en rekke ledere i norske storbedrifter på 70- og 80-tallet. En av Kennings læresetninger var at ledelse er en profesjon, og at en leder i prinsippet kan lede hva som helst. Kenning reagerte på at sosial bakgrunn spilte en så stor rolle i Norge og Europa på hvor man havnet i ledelseshierarkiet. Dette ønsket Kenning å endre. Byrkjeflot (1999) skriver at

"Paradoksalt nok kom han dermed til å danne utgangspunktet for «Gutteklubben Grei», en eksklusiv klubb av toppledere som utviklet nye ritualer for sosial selvrekruttering i næringslivet. Om hensikten med systemet var å øke rekrutteringsgrunnlaget, klarte ikke Kenning-lederne å gjøre dette til et sentralt tema"

Presidentklubben, som de het, hadde jevnlig uformelle og skjulte møter. Dette ble "avslørt" i mediene på 90-tallet, og klubben ble sterkt kritisert og fikk tilnavnet "gutteklubben grei" (Dugstad & Ånestad, 2015). Byrkjeflot beskriver Kenning-lederne som bundet sammen av en sterk følelse av å ha "sett lyset". Et av Kennings 31 bud var at lederen må vise full lojalitet overfor organisasjonen. Kritikere av denne filosofien fryktet at denne løsrivningen av ledelse fra virksomhetsfeltet vil skape et privilegert sjikt som ikke føler seg "verken forpliktet i forhold til det virksomme mennesket som frembringer godene, eller til de mer grunnleggende bud og dyder" (Byrkjeflot, 1999). De blir bare forpliktet til organisasjonens visjoner og krav om avkastning. I følge Byrkjeflot er det lite sannsynlig at Kennings og Kenning-ledernes syn på ledelse var det rådende i Norge på den tiden.

Om det er denne Presidentklubben kommentariatet sikter til når de snakker om "gutteklubben grei" eller om det bare brukes som ene generell betegnelse på uformelle nettverk er det vanskelig å si. Dagsavisen skriver på lederplass at "Gutteklubben «grei» har fortsatt full kontroll med utnevnelsen av topplederne i næringslivet" (Dagsavisen, 19.5). Henvisningen til "fortsatt full kontroll" tyder på at parallellen kan være relevant. En mulig grunn til at mediene knytter ansettelsen av ny toppsjef i Telenor til denne eksklusive gutteklubben er at Svein Aaser, styreleder i Telenor når Brekke ble ansatt, er assosiert med denne (Dugstad & Ånestad, 2015).

Referansen til ”gutteklubben grei” ser dermed ut til å handle om en mistanke om rekruttering gjennom uformelle nettverk. En artikkel nevner uformelle nettverk direkte. Hanne Skartveit i VG skriver om Svein Aaser: ”Han er en av de mektige bakspillerne i norsk næringsliv, med formelle verv og uformelle nettverk som gjør at få våger å legge seg ut med ham” (Skartveit, 30.5). Det er også mange andre artikler som kommer med karakteristikker av Svein Aaser, da det var han som styreleder som var ansvarlig for ansettelsen av Brekke som ny mannlig toppleder. Jeg skal ikke gå nærmere inn på beskrivelser av Aaser, men det som er vesentlig her er at det fremkommer en mening om at rekruttering skjer i uformelle nettverk.

### **6.1.2.2 Har uformelle nettverk betydning?**

Det antydes altså i artiklene at mangelen på kvinner i toppledelse har sammenheng med tilstedeværelsen av uformelle nettverk. En del toppledere i Næringslivet i Norge mener for mye rekruttering skjer gjennom uformelle nettverk (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015, s. 122). Særlig kvinnelige toppledere sier seg enige i denne. Over halvpartene av kvinnene er enige i denne påstanden, mot 26 prosent av mennene (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015, s. 122). De mannlige og kvinnelige topplederne tenker altså ulikt om uformelle nettverk som arena for rekruttering. Langt flere kvinner enn menn mener dette preger rekrutteringen i for stor grad, samtidig som nesten ingen mener at kvinner blir forbigått eller at menn i næringslivet ikke har tillitt til kvinner.

### **6.1.3 Kjønnstereotypifisering**

Flere artikler knytter kjønnstereotyper til mangelen på kvinner i toppledelse. Det gjøres på to forskjellige måter. I fire artikler knyttes stereotypiene inn i metaforer om menn og kvinners styrkeforskjeller. I tre andre nevnes et eksperiment som avslørte at studenter vurderte to lederprofiler helt ulikt, der den eneste forskjellen var at den ene hadde et mansnavn, og den andre et kvinnenavn.

#### **6.1.3.1 ”Sjefsidealet er og blir en sterk og sindig mann”**

Sitatet er fra Eva Grinde sin kommentar i Dagens Næringsliv (Grinde, 20.5). Hun forklarer mangelen på kvinner i toppledelse slik:

”Og grunnen til at styrene ikke får øye på dem, er ikke bare at damene ikke vil nok, eller at de er hjemme og steller verdiene sine, eller ikke viser seg frem nok, men at vi

fortsatt – i det herrens år 2015 i verdens rikeste og mest likestilte land – styres av våre reptilhjerner og neandertalerinstinkter.”

Grinde sier at vi styres av neandertalerinstinkter, og at dette gjelder oss alle, ikke bare de som ansetter toppledere. Selv om hun ikke er like ”streng” med ”kulturen” i næringslivet som andre i kommentariatet skriver hun at disse ”bildene som dukker opp i hodene på styremedlemmer når de skal lete etter ny toppsjef er for snevre og ensidige”. Jeg vil derfor argumentere for at hennes forklaringer på manglende kjønnsbalanse i toppledelse kan plasseres i et etterspørselsperspektiv. Synspunktene på at kjønnsstereotyper påvirker mangelen på kjønnsbalanse i toppledelse begrunner hun med felteksperimenter gjennomført av tankesmien Agenda og Markedshøyskolen. Dette eksperimentet vil beskrives nærmere nedenfor.

Noe som dukker opp i flere artikler, er påstanden om at kvinner ikke er tøffe nok: To av dem (begge skrevet av Marie Simonsen i Dagbladet) nevner at kvinner mangler baller: ”... det er slett ikke for vulgært for enkelte synsere å si høyt at kvinner mangler baller. De er ikke tøffe nok” (Simonsen, 8.1). I de andre nevnes henholdsvis at kvinner er ”små, skjøre persilleblad som må skånes for ansvar og konflikter” (Ulstein, 30.5) og at ”spinkle damer slåss ikke med bjørner, de blir spist” (Grinde, 20.5). Disse fordommene presenteres med en ironisk tone og knyttes direkte til mangelen på kvinner på toppen.

### **6.1.3.2 En kvinnelig og en mannlig lederprofil**

Tre artikler nevner et eksperiment tankesmien Agenda gjennomførte i samarbeid med Markedshøyskolen, i forbindelse med kvinnetdagen 2015.

”Halvparten av studentene ble forelagt en tekst om en mannlig leder, ”Hans”. Den andre halvparten fikk identisk tekst der ”Hanna” var leder. Hans er ”hardtarbeidende”, ”kompromissløs” – en ”typisk leder”, mente studentene. Om Hanna tenkte de tvert imot at hun var ”egoist”, ”kald”, ”litt bitch i den settinga” og ”kanskje ikke en veldig god mor”. (Halvorsen, 19.3)

Studenteksperimentet brukes i artiklene som en begrunnelse på at disse kulturelle stereotypiene stikker dypere enn kun toppen av næringslivet. Hanne Skartveit i VG skriver at ”Det finnes altså et kjønnsfilter, selv hos de unge. Det betyr at vi må få en annen bevissthet blant dem som skal ansette ledere. Den bevisstheten er det mange som ikke har.” (Skartveit, 30.5). Jeg vil komme tilbake til en diskusjon om hvordan denne studien brukes i kapittel 7.

### **6.1.3.3 Stereotypier og rekruttering**

Et viktig skille her går kanskje mellom hva som er bevisst og ubevisst forskjellsbehandling. Stereotypifisering er en ”automatisk, ikke-bevisst prosess” (Birkelund & Petersen, 2010, s. 153). Kommentariatet knytter disse stereotypifiseringsprosessene til rekrutteringen av toppledere, og antyder at det kan være forklaringen på at det er færre kvinner enn menn i slike stillinger. Flere knytter kjønnsstereotypier til det som kan kalles homososial reproduksjon (Kanter, 1977): ”Menn beundrer menn, og rekrutterer gjerne menn. Og ettersom det fortsatt er flertall av menn i de posisjonene som faktisk velger toppleder, holder mønsteret seg” (Halvorsen, 19.3). Et sentralt synspunkt hos kommentariatet er dermed at det må kreves mer systematikk i rekruttering av ledere, noe som nevnes i syv artikler.

### **6.1.4 Oppsummering: Etterspørselsforklaringer**

Til nå har jeg drøftet hvordan kommentariatet skriver om glasstak, ”gutteklubben grei”, uformelle nettverk og kjønnsstereotypier. Dette er alle temaer som brukes for å forklare hvorfor det ikke er kjønnsbalanse i toppledelse. De gir et samlet inntrykk av at kvinner er uønsket av næringslivet og motarbeides, bevisst eller ubevisst. Marie Simonsen i Dagbladet skriver det slik: ”Mysteriet handler om at andelen menn og kvinner her i landet, som tar lange utdannelse og har lederambisjoner, åpenbart blir ulikt behandlet på grunn av kjønn ene og alene” (Simonsen, 20.5).

I et etterspørselsperspektiv rettes fokuset mot hvordan kjønnsstereotype preferanser og forventinger hos arbeidsgiversiden kan bidra til å produsere kjønnssegregerte mønstre i arbeidslivet (Teigen, 2006, s. 13). Å skrive at de kjønnssegregerte mønstrene handler om glasstak, uformelle nettverk eller kjønnsstereotypier vil jeg plassere innenfor dette perspektivet. Etterspørselsperspektivet får altså god dekning i pressens diskusjoner om hvorfor det er så få kvinner i toppledelse.

### **6.1.5 Kommentarartiklene er de mest etterspørselsorienterte**

I denne oppgaven har jeg som sagt sett på lederartikler, kommentarartikler og faste spalter. Av artiklene som knytter mangelen på kjønnsbalanse i toppledelse til etterspørselsperspektivet, er det flest kommentarartikler. Av de tjue artiklene i utvalget er det syv kommentarartikler. Alle disse fremmer noen synspunkter som kan forstås i et

etterspørselsperspektiv. Det er likevel nyanser her. Trine Eilertsen (30.5) tar ikke direkte stilling til om det er hos kvinnene eller i arbeidslivet problemet ligger, men nevner at noe må gjøres med å formalisere rekrutteringsprosessene i næringslivet. På denne måten antyder hun at forhold i arbeidslivet kan være en del av forklaringen, selv om hun peker mest på familielivet og foreldrepermisjon som tiltak for å utjevne kjønnsbalansen på toppen. Dette vil jeg gå nærmere inn på senere i oppgaven. Også Eva Grinde (20.5) fremstår som mer nøytral i sin fremstilling, selv om hun skriver kjønnsbalansen skyldes at fordømmer faller systematisk ut til fordel for mannen, og nevner ingen andre forklaringer enn det. En mulig forklaring på det er at hun skriver om kjønnsstereotyper generelt i samfunnet, og retter dermed ikke pekefingeren direkte mot en ukultur i næringslivet.

Når det gjelder lederartikler er det to av ni som forklarer kjønnsbalanse med etterspørselsforklaringer. Ingen av de fire spaltistene fremmer synspunkter som kan plasseres etterspørselsperspektivet.

## 6.2 Tilbudsperspektivet

I de følgende kapitlene vil jeg drøfte kommentariatets synspunkter som har med et tilbudsperspektiv å gjøre. Tilbudsperspektivet knyttes gjerne til påstanden om at det mangler kvinner i topposisjoner fordi kvinner har andre preferanser enn menn (Birkelund & Petersen, 2010, s. 149). Dette perspektivet er ikke spesielt fremtredende i artiklene i utvalget mitt. Kun tre av tjue artikler kan sies å gi uttrykk for et tilbudsperspektiv, i forskjellig grad og på ulike måter. Alle tre artiklene er faste gjestespaltister.

### 6.2.1 Atferd og egenskaper

Ola Kvaløy, professor i økonomi, er fast spaltist i Dagens Næringsliv. Han engasjerer seg i debatten ved å gå inn i atferdsøkonomisk forskning: Menn er mer risikovillig enn kvinner, kvinner er mer altruistiske enn menn, menn er mer konkurranseorienterte enn kvinner. Dette knytter han til ulikheter i preferanser. Videre skriver han at dette alene ikke er nok til å forklare kjønnsforskjellene. Menn har lavere selvinnsikt enn kvinner. Menns overdrevne selvtillit må også tas med i forklaringen.

”Styrer som skal velge sine konsernsjefer, bør altså justere for mannlig overmot. Menn har en tendens til å love mer enn de kan levere, og blir belønnet for det. Mange

kvinner ønsker lederjobber, men de er sannsynligvis mer realistiske med hensyn til hva de kan oppnå i slike posisjoner” (Kvaløy, 5.6).

Poenget hans er altså at forskning viser at menn og kvinner er forskjellige, og at dette er relevant i debatten om kjønnsbalanse i toppledelse. Samtidig sier han at å se på preferansene ikke er nok, vi må også se på faktorer som menns selvtillitt og overmot.

## 6.2.2 Kvinner vil ikke bli toppledere

Cathrine Sandnes, leder i tankesmien Manifest Analyse og spaltist i dagbladet, er også inne på at kvinner velger annerledes enn menn, og at de kanskje vurderer belastningene ved en toppledertilværelse som for tunge:

”Når kvalifiserte kvinner sier nei – ikke når de blir spurt om å bli toppleder, men mange år tidligere i karrieren, når grunnen blir lagt – kan det også være et tegn på at kvinner vet å ta med seg det beste fra begge verdener (...) Tjener man godt over en million kroner, og det gjør mange av dem som er i sjiktet til å bli vurdert videre opprykk, synes man kanskje ikke det veier opp å tjene dobbelt, eller trippelt, hvis prisen er å prioritere jobben framfor familien hver eneste dag.” (Sandnes, 23.5).

Sandnes skriver her om hvordan kravet om en femti-femti fordeling av ledere ikke nødvendigvis er et mål å strebe etter for norske feminister. Selv om hun skriver at en topplederkarriere kanskje ikke er verdt det for kvinner og dermed antyder at kvinner har andre prioriteringer og preferanser enn menn, er hun også opptatt av at de kravene som stilles til toppledere er for tøffe. På denne måten nyanserer hun tilbudsperspektivet med at det også handler om trekk ved arbeidslivet. Dette vil jeg komme tilbake til.

Den siste artikkelen jeg vil trekke frem i denne sammenheng går mye lenger og setter tematikken mer på spissen. Den har tittelen ”Kvinner som ikke vil, skal løftes fram” og er skrevet av Kjetil Rolness, fast helgespaltist i Dagbladet (Rolness, 31.10). Rolness har markert seg som samfunnsdebattant i saker som handler om kjønn og representasjon tidligere. Tittelens vekt på kvinners vilje understreker at denne artikkelen representerer en tilbudsforklaring på mangelen på kvinner i toppledelse. Kommentarartikkelen har en sarkastisk tone og argumenterer for at kjønn er en irrelevant egenskap, da man ikke skal representere sitt kjønn som leder i Telenor.

Også i denne artikkelen nevnes Kristin Skogen Lunds uttalelser fra 2014, men her rettes kritikken mot Elisabeth Griegs motargument. Elisabeth Grieg er en toppleder i rederbransjen



som markerte seg ved å kommentere sjefsansettelsen i Telenor med følgende Twitter-melding: ”At Svein Aaser ikke ønsker en kv konsernsjef i Telenor er ingen bombe, men resten av styre? Ingen mangel på kvalifiserte kandidater! Makan!!” (@motorimagen, 2015).

Twittermeldingen fikk stor oppmerksomhet. Grieg er nevnt i åtte av artiklene i utvalget mitt, og trekkes ofte frem som et eksempel på den utålmodigheten som finnes hos mange som venter på at maktbalansen mellom kjønnene skal jevne seg ut. Grieg sier i følge Rolness at hun velger å ikke tro på at kvinner ikke er villige til å yte det som kreves for å bli næringslivsleder. ”Det blir veldig feil å si at kvinnene ikke vil, da legger du skylden på kvinnene.” Til dette sier Rolness ironisk at ”Vi skal ikke ha noen forklaring som gjør kvinner til selvstendige vesener, som selv må ville og satse for å hevde seg mot kompetitive menn.”

Tilbudsperspektivet har som nevnt i kapittel 5 blitt kritisert for å kunne tolkes som et ”blame the victim”-perspektiv (Ridgeway & Correll, 2004). Det er denne tematikken Rolness her går inn i. Næringslivslederen Elisabeth Grieg velger å ikke tro på tilbudsforklaringen om at kvinner selv ikke vil bli toppledere fordi dette sier at det faktisk er forskjeller mellom kvinner og menns preferanser og at det er kvinnes egen ”feil” at menn dominerer på toppen. Rolness derimot, ser Skogen Lunds tilbudsforklaring som selvstendigjørende og myndiggjørende. Det kommer frem at han mener skjev fordeling av menn og kvinner ikke i seg selv beviser et ”glasstak” eller diskriminering. Han avslutter med å skrive ”Når resultatet [av likestillingsinnsats] gang etter gang ikke er godt nok, blir vi veldig overrasket og sinte. Men bare på det ene kjønn.” Han er altså kritisk til at det bare er menn som får ”skylden”, mens kvinner tilsynelatende går fri.

### **6.2.3 Kritikk av tilbudsperspektivet i artiklene**

Forklaringen om at kvinner rett og slett velger bort toppledelse fordi de har andre preferanser og prioriteringer kritiseres i andre artikler. Ettersom Rolness’ artikkel er den som er datert sist i utvalget mitt, er kritikken dermed ikke rettet til ham, men til denne type påstander generelt.

Marie Simonsen skriver

”Nå har næringslivet gått tom for unnskyldninger, så de overlater til synsere som aldri har hatt ambisjoner om å bli toppsjef i Telenor, å si at kvinner prioriterer annerledes, bedre og varmere. Det skorter på kvinnelige toppledere, fordi en del kvinner heller vil være hjelpepleiere på deltid. Særlig. Sigve Brekke ble toppsjef, selv om mange menn er snekkere, eller går på trygd. Hans få kvinnelige utfordrere ville selvfølgelig ha jobben.” (Simonsen, 20.5).

Simonsen snur på argumentasjonen: Det at mange kvinner er hjelpepleiere på deltid er like relevant for topplederdebatten som at mange menn er trygdemottakere. Å skylde på kvinners ulike valg er en bortforklaring. Det er forskjeller i preferanser også blant menn, og blant kvinner. Innvendinger av denne typen finner jeg i tre artikler. Dette er en vanlig innvending mot denne typen forklaringer (Birkelund & Petersen, 2010, s. 150). Simonsen ønsker heller å konsentrere seg om den konkrete saken – og de kvinnene som faktisk var interessert i den aktuelle stillingen, men som tilsynelatende ble valgt bort. I Simonsens artikler plasseres ansvaret for kjønnsubalansen langt over på arbeidsgiversiden. Hun tar utgangspunkt i de kvinnene som har lederambisjoner og skriver at de ”åpenbart blir ulikt behandlet på grunn av kjønn ene og alene”.

En annen type innvending mot tilbudsforklaringer som går igjen i fire artikler er innvendingen mot at kvinner mangler kompetanse eller kvalifikasjoner. Det er ingen i kommentariatet som fremmer denne påstanden – at det er mangelen på kompetanse hos kvinner som forklarer kjønnsubalansen på toppen. Likevel er det flere som tar avstand fra en slik påstand.

Dagsavisen skriver på lederplass: ”Kvinner har kommet for å bli. De er like mange, og de er like kvalifisert til å styre som menn. At kvinner ikke finner veien inn i konsernledelser i like stor grad som menn, handler ikke om manglende kvalifikasjon.” (Dagsavisen, 31.1). Slike påstander settes opp som en motpol til at kvinner hindres av for eksempel glasstak. Denne polariseringen kan forstås som en av pressens medievriddingsteknikker, som brukes for å fange publikums interesse (Hernes, 1978; Waldahl, 1999).

#### **6.2.4 Oppsummering: Tilbudsforklaringer**

I kun tre av artiklene skrives det om manglende kjønnsbalanse på en måte som kan plasseres i et tilbudsperspektiv. Felles for disse er at de legger menns og kvinners ulike preferanser og prioriteringer til grunn for manglende kjønnsbalanse. Kvaløy (5.6) viser til atferdsforskjeller mellom kjønnene, og Sandnes (23.5) til at det er en mulighet for at kvinner vurderer belastningene ned en toppledertilværelse som for tunge. Rolness (31.10) er mer generelt opptatt av at tilbudsforklaringer ikke må fraskrives. Jeg finner kritiske signaler mot tilbudsperspektivet i syv artikler. Kritikken i fire av dem er rettet mot en påstand som ingen av de tre spaltistene nevner, nemlig at kvinner ikke har nok kompetanse til å lede. I de tre andre rettes kritikken mot vektleggingen av at kvinner og menn har ulike preferanser.

Alle de tre artiklene innenfor tilbudsperspektivet er skrevet av spaltister. Det er fire artikler skrevet av gjestespaltister med i utvalget. Den siste spaltisten, Arnulf (1.6), spekulerer ikke i hvorfor det mangler kvinner på toppen, men skriver om at problemstillingen ikke har noe med Darwin å gjøre. Det er først og fremst i kommentarartiklene det fremmes kritiske synspunkter mot at kvinner prioriterer annerledes enn menn. Dette karakteriseres av dem som en bortforklaring.

## 6.3 Komplekse forklaringer

Gjennomgangen til nå har vist at kommentariatet har synspunkter som kan knyttes til enten et tilbudsperspektiv eller et etterspørselsperspektiv. Synspunkter som omhandler familielivets betydning for karrieren kan representere en forklaringsmodell som kombinerer tilbuds- og etterspørselsfaktorer. I det følgende presenteres kommentariatets synspunkter på hvor familievennlig en toplederhverdag er, hvordan arbeidsfordeling i hjemmet kan spille inn på kvinners karriereløp, og hvorvidt dette har betydning for om kvinner får de samme erfaringene som menn i karrieren.

### 6.3.1 Topplederes tøffe arbeidshverdag

Tidligere har jeg skrevet at Sandnes sin spalte i Dagbladet kan forstås i et tilbudsperspektiv. Hun skriver at kvinner ønsker å prioritere familielivet foran en tøff toplederkarriere. I fremstillingen hennes er det likevel ikke bare kvinners prioriteringer som "får skylden", forhold ved arbeidslivet må også tas med i betraktningen. Hun nevner dette med 30-års betydning:

"Fram til kvinner blir tretti år gamle følger de sine mannlige kollegaers kurve i lønn og opprykk. Mellom tretti og førti, når utdannede kvinner og menn gjerne får barn, begynner gapet og utvide seg, inntil mennene blir toppsjefer når de nærmer seg femti."(Sandnes, 23.5).

Dette sier hun ikke skyldes diskriminering, men at familielivet og barna holder kvinner igjen på karrierestigen. "Det er ikke mannen som holder kvinnen unna sjefsstolen. Det er ungene hennes." Påstanden om at det er ungene som holder kvinner unna sjefsstolen gir nye spørsmål. Hvorfor er det slik? Hvorfor endres kvinners karriereløp når de får barn? Sandnes tar ikke opp hvorfor det nettopp er kvinners karriereutvikling som sinkes av familielivet, men fokuserer heller på karrierelogikkens spilleregler: "Kan det være at det verken er menn, unger eller

medsøstre som visler ondskapsfullt om ”dårlige mødre” som er forklaringen – men rett og slett arbeidet i seg selv?” (Sandnes, 23.5). Senere i artikkelen skriver Sandnes at topplederlivets krav til lange dager og reisevirksomhet kan gjøre at mange kvinner velger det vekk – det er rett og slett ikke verdt det for kvinner. De vil ha det beste fra begge verdener – en godt betalt og spennende jobb, men også tid til å følge opp barna. Sandnes’ argumentasjon er altså at kvinner velger vekk toppledelse fordi det ikke lar seg kombinere med familieliv.

Hun henviser til Halrynjos forskning og legger vekt på at menns og kvinners karriereløp skiller lag i 30-åra, når menn bygger karriere og kvinner prioriterer familien. Hun går likevel ikke nærmere inn på hvorfor det nettopp er kvinner som prioriterer ned karrieren i denne fasen, men leter etter forklaringen i hvordan topplederarbeidslivet er organisert.

Arbeidsfordelingen i hjemmet blir ikke nevnt som en faktor som påvirker kvinners karrieresatsning. Som jeg skrev i kapittel 4.4 har kvinnelige toppledere sjeldnere enn de mannlige en partner som tar størstedelen av ansvaret hjemme (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015, s. 123).

Trine Eilertsen i Aftenposten tror ikke det er mulig å endre toppjobbene så man slipper å ofre hverdagstid med barna.

”Vel, det er som å ønske seg at internasjonal topplangrenn ikke krevde mer enn en to timers treningsøkt hver dag, unntatt i helgene. Det ville være mer familievennlig enn dagens krav. Men slik er det ikke. De mest krevende jobbene har en karakter det ikke er mulig å delegere eller organisere seg bort fra.” (Eilertsen, 30.5).

Mens Sandnes altså mener vi bør se på arbeidsvilkårene for de på toppen og sørge for at det ikke bare er noen få menn som har lyst til å jobbe der, mener Eilertsen at å endre på arbeidsvilkårene for toppledere er like tåpelig som å begrense treningen til toppidrettsutøvere. Denne diskusjonen, om arbeidskravene til en toppleder er legitime eller ikke, illustrerer hvordan den krevende arbeidshverdagen til en toppleder kan forstås som et argument for tilbudssiden med argumenter som ”kvinner er ikke villige til å yte det som trengs for å bli toppleder”. Diskusjonen kan også forstås som et argument for etterspørselssiden med argumenter som ”kravene til en toppleder skaper barrierer for kvinner fordi krav til reising og arbeidsmengde ikke er forenelig med å være småbarnsmor”. Kravene som stilles til en toppleder kan altså gjøre det vanskelig å kombinere familieliv og karriere.

### 6.3.2 Arbeidsdeling i hjemmet og foreldrepermisjon

Selv om kun artiklene til Sandnes og Eilertsen diskuterer om arbeidsforholdene bør endres for toppledere kommer også Hanne Skartveit i VG inn på hvor krevende det er å være toppleder.

”Jeg tror de færreste mennesker, enten det er menn eller kvinner, drømmer om å bli konsernsjef i Statoil eller Telenor. Det er snakk om spesielt krevende jobber, med stort ansvar og et usedvanlig høyt arbeidspress. Men det er ingen grunn til at det bare skal være menn blant dem som ønsker å gå den veien” (Skartveit, 30.5).

Skartveit nevner en anekdote om arbeidsfordelingen i hjemmet hos en toppsjef:

”Jeg hørte en gang om en kvinne som fikk en mannlig toppsjef til bords i et middagsselskap. Han sa det samme som Must: at uten arbeidsdelingen hjemme, med en kone som støttet opp om hans arbeid, hadde det ikke vært mulig for ham å nå så langt. Hvorpå borddamen hans snudde seg mot ham, så ham i øynene og sa:  
- Neste gang synes jeg du skal skaffe deg en jobb du kan klare selv!” (Skartveit, 30.5).

I både Sandnes’ og Eilertsens artikler skrives det om topplederspørreundersøkelsen og at flertallet av toppledermennene har partnere som gjør mest hjemme, mens de færreste av kvinnene har det (Kitterød et al., 2015). Disse tre artiklene er ganske alene om å nevne arbeidsdeling i hjemmet som en faktor når det gjelder kjønnsbalanse i toppledelse. Imidlertid skrives det i tre artikler, i tillegg til Eilertsens artikkel, om pappaperm som et tiltak for å utjevne karriereløpene til kvinner og menn. De kommer ikke inn på arbeidsdeling i hjemmet utover å nevne fedrekvote. Den ene som skriver om både fedrekvote og arbeidsdeling i hjemmet er Eilertsen i Aftenposten. Eilertsen skriver at hun har endret syn på fedrekvoten:

”Det er lettere for mange kvinner å prioritere bort tid med barna hvis hun vet at de er sammen med far, enn hvis alternativet er innleid hjelp. Så bare det at far bruker tid med barna når de er så små, og sannsynligvis er mer opptatt av å prioritere dem senere, gjør det lettere for mor å velge en krevende jobb” (Eilertsen, 30.5).

Hun knytter her fordeling av foreldrepermisjon til mangelen på kvinner i toppledelse. Eilertsen er for øvrig forfatter av den eneste kommentarartikkelen som ikke presenterer kjønnsbalanse på toppen i et etterspørselsperspektiv, men som heller retter fokus mot familieliv og talentutvikling.

Dagbladet viser i en lederartikkel til en ikke navngitt rapport som viser at ”skjev fordeling av foreldrepermisjon og barneomsorg forklarer at kvinner har lavere lønn og blir forbigått av menn”. I artikkelen tas det til orde for å gi fedre like rettigheter som mødre (Dagbladet, 30.9).

Dagsavisen skriver også på lederplass om fedrekvote, og viser til statsminister Erna Solbergs svar til kritikken om reduksjonen fra fjorten til ti uker. Solberg skal ha sagt at ”det er ikke til troende at disse ukene hindrer kvinner fra å bli toppledere”. Avisen mener kuttet i fedrekvote sannsynligvis vil føre til at ”barna får mindre tid med far og at kvinner blir lenger borte fra arbeidslivet” (Dagsavisen, 28.7).

I spørreundersøkelsen av norske toppledere kommer det frem at 76 prosent av kvinnene mener en jevnere fordeling av ansvar for barn og familie mellom mødre og fedre er viktig for å oppnå bedre kjønnsbalanse i toppledelse (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015, s. 130). 48 prosent av mennene er enig i dette. Når dette konkretiseres til å dreie seg om en jevnere fordeling av foreldrepermisjonen mellom mødre og fedre for å bedre kjønnsbalansen i toppledelse er tallene lavere – 49 prosent av kvinnene og 39 prosent av mennene er enige i dette (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015). Det er altså flere som er enige i en generell påstand om at en jevnere fordeling mellom mødre og fedre er viktig, enn den konkrete påstanden som gjelder fordeling av foreldrepermisjon. Forskerne skriver at en mulig forklaring på forskjellen her er at foreldrepermisjon er for en avgrenset periode, og topplederen kan være usikre på hvor mye likedeling av permisjonen vil ha å si for arbeidsdelingen på sikt (Kitterød et al., 2015, s. 83).

Topplederne mener altså at en jevnere fordeling av ansvar for barn og familie er viktig for å oppnå bedre kjønnsbalanse på toppen. Jeg har her vist at dette synspunktet også blir fremmet i mediedebatten, selv om det ikke er den mest omtalte forklaringen. Kun fire artikler knytter foreldrepermisjon eller arbeidsdeling i hjemmet direkte til kjønnsfordeling i toppledelse, og en artikkel tilnærmer seg temaet med en anekdote om en toppleder og hans kone.

### **6.3.3 Internasjonal erfaring**

I Telenor var det Sigve Brekke som ble konsernsjef. Mange la vekt på hans lange internasjonale erfaring som viktig i utvelgelsen (Tollersrud & Sættem, 2015). Som jeg skrev om i kapittel 4.4.2 er mobilitet og internasjonal erfaring regnet som en viktig ressurs for toppjobber. Kvinnen som ble ansett som Brekkes største utfordrer, Berit Svendsen, er sjef for Telenor Norge uten den samme internasjonale erfaringen. Dette med internasjonal erfaring ble dermed et tema i mediedebatten som fulgte ansettelsen.

”Berit Svendsen, sjef for Telenor Norge, ble ikke spurt, sier Elisabeth Grieg. I stedet valgte Telenor, et konsern med halve verden som satsingsområde, en leder med bred

internasjonal erfaring. Makan!!” (Rolness, 31.10).

Sitatet er fra Rolness sin spalte hvor han kritiserer påstandene om at skjev fordeling i seg selv er et bevis for diskriminering. Han hevder kravet om internasjonal erfaring er et legitimt krav i et internasjonalt selskap som Telenor. Andre mener Telenor kunne gjort mer for å bygge opp kvinnelige kandidater med den riktige erfaringen:

”I Telenor var problemet at de ikke fant en kvinne med nok internasjonal erfaring. Da Jon Fredrik Baksaas gikk av som sjef, var det en lenge varslet sorti. Han har hatt all verdens tid til å bygge opp et sterkt lag av kvalifiserte arvtakere.” (Ulstein, 30.5).

Dette sitatet er fra Hege Ulstein sin kommentar i Dagsavisen. Det å bygge opp sterke kandidater kommer igjen i flere artikler. ”Næringslivet viser gang på gang at de ikke er i stand til å utvikle kvinnelige ledertalenter helt til topps”, skriver VG på lederplass (VG, 19.5). En ny studie av seks norske selskaper finner at kvinner som har deltatt i et lederutviklingsprogram er forbundet med et høyere antall forfremmelser siste fem år, enn de kvinnene som ikke har deltatt (Rønning & Karlsen, 2014, s. 24). Denne tendensen er større for kvinner enn for menn. De finner også en forskjell mellom menn og kvinner når det gjelder utbytte av mentorordninger. Kvinner som har hatt mentor er i større grad interessert i å søke en høyere lederstilling. Det er også tegn til at kvinner noe sjeldnere enn menn har hatt mentor. De anbefaler derfor økt bruk av mentoring som tiltak for å øke kvinneandelen i ledende stillinger. Kommentariatets ønske om å legge mer vekt på talentutvikling ser altså ut til å ha støtte i forskning.

Også da Telenors nye styre ble presentert i oktober, ble problemstillingen aktuell. Her var kun tre av 21 medlemmer kvinner, og begrunnelsen for dette var at Telenor ønsket å ha flere utenlandske mobilselskaper representert direkte i ledelsen. Disse er uten unntak ledet av menn (Dagens Næringsliv, 15.10). Dagens Næringsliv skriver på lederplass at ledere også må tenke på andre ting enn kjønnsbalanse. Å få flere kvinner i konsernledelsen ville betydd å bytte ut mannlige ledere i asiatiske selskaper, noe som er vanskelig å kreve fra Norge (Dagens Næringsliv, 15.10). De skriver at løsningen er å jobbe for flere kvinner i lederstillinger spesielt i Asia, ikke kjønnskvoltering i konsernledelsen i Norge.

Kommentariatet diskuterer altså ikke *om* kvinner har like mye internasjonal erfaring som menn, og heller ikke mulige årsaker til at kvinner og menn kommer ulikt ut her. Det spekuleres ikke mulige grunner til at kvinner ikke velger jobber som krever mye reising og

lange dager, eller om det er slik at de blir holdt utenfor. Kommentariatet ser ut til å være mest opptatt av hvordan målrettet talentutvikling kan bidra til at flere kvinner får denne kompetansen.

### **6.3.4 Oppsummering: Familieliv og karriereløp**

Samspeillet mellom familieliv og karriereløp kan være sentralt i det å forklare hvorfor det ikke er kjønnsbalanse i toppledelse (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015). Kommentariatet er ikke opptatt av dette samspeillet i stor grad, selv om synspunkter i blant nevnes som kan knyttes til det. I tre artikler diskuteres det hvorvidt den tøffe hverdagen som toppleder kan spille inn på kvinnemangelen på toppen. Arbeidsfordeling i hjemmet og foreldrepermisjon nevnes i til sammen seks artikler, og diskuteres som en forklaring på kjønnsbalanse. Kravet til toppledere om internasjonal erfaring nevnes, men diskuteres mest i forhold til at det må legges vekt på dette i talentutvikling i bedriftene. Utover dette diskuteres det ikke mulige årsaker til at kvinner tilsynelatende har mindre internasjonal erfaring enn menn, enten som en følge av familieforpliktelser eller at de blir holdt utenfor.

Fordeling av foreldrepermisjon og fedrekvote trekkes frem som viktig for å få kvinner til å kunne satse på karrieren. Dette trekkes frem i tre lederartikler, og en kommentarartikkel. Dette kan ha sammenheng med at lederartiklene i større grad enn de andre er tiltaksorienterte, og dermed legger vekt på dette. Utover dette er synspunktene som vedrører familielivet jevnt fordelt mellom de tre artikkeltypene.

## **6.4 Kommentariatets ulike roller**

Som en del av oppsummeringen av de forskjellige perspektivene har jeg redegjort for forskjeller mellom innholdet i lederartikler, kommentarartikler og spalter. Jeg vil nå gå nærmere inn på dette, og drøfte mulige forklaringer til hvorfor det er slik.

### **6.4.1 Kommentartikler**

Syv kommentartikler er representert i utvalget. I gjennomgangen av dem kom det frem at kommentartiklene kan sies å være etterspørselsorienterte. Pressen kalles ofte "den fjerde statsmakt", og skal kontrollere den lovgivende, utøvende og dømmende statsmakten. Aalberg og Elvestad (2012, s. 96) skriver at begrepet "den fjerde statsmakt" først og fremst er uttrykk



for et ideal om å være en motmakt mot de styrende. De hevder imidlertid at den politiske løsrivingen av mediene kan ha styrket denne rollen. Maktkritikken er nå i større grad enn tidligere rettet mot makthavere i næringslivet, samtidig som den har blitt mer personrettet. Media skal være maktens kritiske og uavhengige observatør. Dette kan være en mulig grunn til at kommentariatet, særlig forfatterne av kommentarartiklene, retter kritikken mot etterspørselssiden. Mediene skal drive maktkritikk, og retter kanskje derfor blikket mot de mektige næringslivstoppene for å forklare kjønnsbalansen. Det kan forstås som en del av deres samfunnsoppdrag.

### **6.4.2 Lederartikler**

Fire av de ni lederartiklene i utvalget tar ikke stilling til mulige forklaringer på hvorfor det ikke er kjønnsbalanse i toppledelse. Alle lederartiklene nevner imidlertid tiltak for å utjevne kjønnsbalansen på toppen. Et kjennetegn ved lederartikler er at de ofte har et krav om en politisk konsekvens (Aarønæs, 2007). Dette kom tydelig til syne i denne debatten.. Tiltakene som nevnes er fedrekvote, tenke nytt om rekruttering, talentutvikling, etterlysning av strammere regelverk eller strammere håndheving fra statens side, som deleier. Innenfor dette siste diskuteres ofte om kjønnskvoltering av toppledelse er ønskelig eller ikke. Lederartiklenes vektlegging av tiltak kan kanskje forstås som en annen type maktkritikk enn den vi finner i kommentarartiklene. Poenget i lederartiklene er ofte at myndighetene og næringslivet bør gjøre mer. Først og fremst bør næringslivet bli bedre på talentutvikling og passe på at både kvinnelige og mannlige talenter blir sett.

Ingen av lederartiklene skriver om kjønnsstereotyper, noe alle kommentarartikler unntatt en gjør. En mulig årsak til dette er at kjønnsstereotypiske forestillinger som tema ikke passer så godt inn i det korte, konkrete formatet som en lederartikkel har. I kommentarartiklene nevnes stereotyper som et slags argument for at forskjellsbehandling eksisterer. Det blir et bakteppe, som trekkes frem for å belyse den mer konkrete og komplekse kjønnsbalansen i toppledelse. Lederartiklene er mer opptatt av den konkrete situasjonen på toppen av arbeidslivet enn generelle kjønnsstereotyper i samfunnet i sin helhet.

### **6.4.3 Spaltister**

Tre av de fire spaltistene i utvalget presenterer synspunkter som kan knyttes til et tilbudsperspektiv. Det er kun spaltister, og ikke kommentarartikler eller lederartikler som

knyttet til denne kategorien. En mulig forklaring på dette er at de forsøker å nyansere den fremstillingen av sakskomplekset som media for øvrig presenterer. Som jeg har vist er kommentarartiklene opptatt av at det er en ”ukultur” på toppen av næringslivet. Det er mulig at de eksterne spaltistene ønsker å vise et annet bilde. For det andre er disse spaltistartiklene mindre knyttet til selve ”Telenorsaken”, og skriver mer generelt om mulige forklaringer til kjønnsubalanse. Unntaket her er Rolness (31.10) sin artikkel, som er tett knyttet til saken og hvordan debatten har utspilt seg i media i etterkant.

De fire spaltistene skriver fast i avisene, men er ikke en del av pressen som sådan. En er titulert som førsteamanuensis, en som professor, en som leder av en tenketank og en som sosiolog og forfatter. De har altså en annen autoritet enn journalistene, og har sitt hovedvirke på en annen arena enn media. Jeg vil tro at avisenes formål med å ha eksterne spaltister er å få frem flere stemmer, og en mer nyansert debatt. Det kan det virke som de har lyktes med i denne sammenhengen.

## 6.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet følgende problemstilling:

*Med utgangspunkt de sentrale forklaringene i forskningen på manglende kjønnsbalanse i toppledelse – Hvilke synspunkter på disse kommer frem hos kommentariatet?*

I gjennomgangen av forskningen gjorde jeg rede for de sentrale forklaringene. Disse domineres av to hovedperspektiver – tilbudsperspektivet og etterspørselsperspektivet. Gjennomgangen min av kommentariatets synspunkter viser at som en hovedtrend er kommentarartiklene etterspørselsorienterte, mens de faste spaltistene i dette utvalget av artikler er tilbudsorienterte.

Det er i kommentarartiklene det skrives om at kjønnsstereotyper preger ansettelsene av toppledere, og det er først og fremst her glasstak og uformelle nettverk nevnes, selv om dette også skrives om i to lederartikler. Det skrives om kjønnsstereotyper i alle kommentarartiklene bortsett fra en. Å skrive om kjønnsstereotyper som får ulike følger for kvinner og menn oppleves antageligvis som mindre kontroversielt enn å skrive at kjønnsforskjellen skyldes et glasstak. Kjønnsstereotyper som forklaring handler om noe som gjelder hele samfunnet. Dette understrekes av at tre artikler referer til et eksperiment på

kjønnsstereotypiske forestillinger hos studenter. Å forklare kjønnsubalanse med glasstak eller uformelle nettverk retter pekefingeren mer direkte mot toppen av næringslivet. Dette gir et sterkere inntrykk av at kvinner er uønsket av næringslivet og motarbeides på vei mot toppen. Det er altså flere nyanser i hvordan etterspørselsperspektivet kommer til uttrykk i artiklene.

Når det gjelder tilbudsperspektivet kommer dette som sagt frem gjennom spaltistene. Synspunkter som fremmes her er at kvinner har andre preferanser enn menn, enten fordi de vurderer belastningene ved å være toppleder som for tunge, eller fordi de ikke vil yte det som trengs. I kommentarartiklene er flere skeptiske til påstander om at kvinner har andre prioriteringer enn menn. Flere er også skeptiske til påstanden om at kvinner ikke er kvalifiserte nok til å bli toppledere. Denne påstanden er det riktignok ingen artikler i utvalget mitt som fremmer.

I kapittel 4 viste jeg hvordan oppdelingen i tilbuds- og etterspørselsforklaringer har vært kritisert for å være for ensidig. Flere argumenterer for at perspektivene må ses mer i sammenheng når kjønnsubalanse skal studeres (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015; Teigen, 2014b; Teigen & Midtbøen, 2015). I gjennomgangen av kommentariatets artikler har jeg sett på om de trekker inn synspunkter som nyanserer forklaringene. Å se tilbuds- og etterspørselsfaktorer i sammenheng, handler blant annet om å se manglende kjønnsbalanse i sammenheng med familielivet.

Når det gjelder det å trekke familielivet inn i en diskusjon om hvorfor det mangler kvinner i toppledelse er det få som gjør dette direkte. Tre artikler diskuterer den tøffe arbeidshverdagen til toppledere, og diskuterer arbeidets ”familievennlighet” i sammenheng med dette. Ellers nevnes fedrekvote som tiltak i fire artikler. Dette tyder på at familielivets organisering ses i sammenheng med menns og kvinners karriereløp, selv om dette ikke er noe som trekkes frem i stor grad.

I neste kapittel skal jeg drøfte hvorvidt synspunktene er forankret i forskning.

# 7 Kommentariatets forankring i forskning

I dette kapitlet vil jeg diskutere del to av problemstillingen:

*I hvilken grad er kommentariatet forankret i forskning om kjønnsbalanse i toppledelse?*

Kommer det frem i argumentasjonen hvordan kommentariatet begrunner påstandene sine? Et sentralt tema her er om kommentariatet forankrer sine *forklaringer* på kjønnsbalanse i forskning, eller om påstandene som fremmes er preget av spekulasjoner. I dette kapitlet vil jeg ta utgangspunkt i alle kildehenvisninger som fremkommer i materialet. Først vil jeg redegjøre for i hvilken grad kommentariatet henviser til kilder og hvordan det gjøres. Deretter vil jeg diskutere i hvilken grad refereringen til kilder kun brukes som en legitimering av temaets plass på dagsorden. Til slutt vil jeg se på hvordan vi kan forstå dette i lys av kommentariatets ekspertrolle, før jeg oppsummerer funnene.

## 7.1 Hva refererer de til?

Kommentariatet henviser i noen grad til forskning i sine artikler om mangelen på kjønnsbalanse i toppledelse. Kildehenvisningene kan deles opp i tre kategorier: (1) Referanser på statistikk og internasjonale likestillingsrangeringer, (2) referanser til eksperimenter som sier noe om holdninger til menn og kvinner eller deres atferd, og (3) referanser til studier som har mer direkte sammenheng med kjønnsbalanse i toppledelse.

### 7.1.1 Tall, statistikk og rangeringer

Fem artikler av de 20 i utvalget mitt presenterer kilder på tall eller rangeringer som har med kjønnsbalanse å gjøre. Disse er hentet fra forskjellige kilder: World Economic Forum, den Internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO), Institutt for samfunnsforskning (ISF) og tall Dagens Næringsliv har samlet inn.

Marie Simonsen (8.1) skriver at World Economic Forum plasserer kvinner på pallen i likestilling, men på 58. plass når det gjelder rangering av kjønnsbalanse blant private og offentlige toppledere. Videre skriver hun: ”Dessverre bekreftes Norges svake posisjon av tall forskerne Mari Teigen og Sigtona Halrynjo ved Core, institutt for samfunnsforskning, har

samlet inn om norske forhold”. Her viser hun til studien det er referert til tidligere i oppgaven, som er et forskningsprosjekt om virkninger av det norske lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer (Teigen, 2015). Denne henvisningen er her kun knyttet til tall på hvordan det står til med likestillingen på toppen, ikke til en drøftning av mulige forklaringer på hvorfor det er slik.

I Simonsens (20.5) andre kommentar om temaet, refererer hun igjen til ”forskning fra Institutt for samfunnsforskning (ISF)” når det gjelder å stadfeste at ”mannsdominansen i toppen av samfunnet er nesten like total som Maktutredningen viste på begynnelsen av århundreskiftet”. Hun mener tallene i seg selv vitner om at ”andelen menn og kvinner her i landet, som tar lange utdannelser og har lederambisjoner, åpenbart blir ulikt behandlet på grunn av kjønn ene og alene. Si meg gjerne imot med anekdotiske bevis, men tallenes tale er klar.” Simonsen bruker her tallene som begrunnelse på at forskjellsbehandling forekommer. Når det kommer til ulike forklaringer på hvorfor det mangler kvinner på toppen, skriver hun at næringslivet har gått tom for unnskyldninger, og ”overlater til synsere som aldri har hatt ambisjoner om å bli toppsjef i Telenor, å si at kvinner prioriterer annerledes, bedre og varmere. (...) Særlig.” Slik fremstiller hun altså debatten om forklaringer – den er preget av synsere.

Også Ulstein (30.5) har en lignende logikk: Hun viser til tall Dagens Næringsliv har samlet inn som viser at i de største statseide bedriftene har fire av de ti største kun én kvinne i ledelsen, og trekker ut fra dette at glasstaket eksisterer. Hun bruker den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO) sin rangering av Norge på 50. plass, for å si noe om ”hvor akterutseilt det norske, mannstunge næringslivet er i ferd med å bli”. I artikkelen går det ikke nærmere inn på hva slags rangering dette er, eller hva den måler.

Dagsavisen (31.1) viser også til Dagens Næringslivs tall som viser at ingen av de største selskapene der staten eier mer enn 50 prosent av aksjene, har kvinner på topp. I artikkelen forklares kvinnemangelen slik: ”At kvinner ikke finner veien inn i konsernledelser i like stor grad som menn, handler ikke om manglende kvalifikasjon. Det handler om arkaisk kultur, gutteklubben grei og det usynlige taket.” Påstanden begrunnes ikke, men slås fast som en sannhet. Igjen er det altså en kildehenvisning til tall, riktignok til tall en annen avis har samlet inn og ikke forskning. Det er ikke referanser på påstandene som har med forklaringer av kjønnsbalansen å gjøre.

I alle disse fire artiklene er de eneste referansene til kilder knyttet til statistikk eller rangeringer for å si noe om omfanget av kjønnsubalanse. To av dem er knyttet til et norsk forskningsinstitutt, mens resten er fra internasjonale rangeringer eller Dagens Næringsliv sine undersøkelser. I den siste artikkelen som skriver hvor de har statistikken sin fra, vises det også til ILOs målinger over kjønnsbalansen blant ledere. Den er skrevet av Cathrine Sandnes (23.5), spaltist i Dagbladet. I tillegg til denne henvisningen, er hun en av de få som også referer til forskning som går direkte på hvorfor kvinner ikke blir toppledere i næringslivet. Hun redegjør for Sigtona Halrynjos forskning på toppledere, hjemmebelastning og karriereløp. Dette vil jeg komme tilbake til.

### 7.1.2 Eksperimenter og atferdsforskning

I fire artikler refereres det til eksperimentstudier for å forklare hvordan vi kan forstå kjønnsubalanse. I tre av dem dreier deg seg om eksperimentet tankesmien Agenda gjennomførte i samarbeid med Markeshøyskolen, som ble nevnt i kapittel 6.3.2. Eksperimentet viste at studenter vurderte to lederprofiler ulikt, hvor eneste forskjellen var at den ene hadde et mannsnavn og den andre et kvinnenavn. Mannen ble kalt handlekraftig og stødig, mens kvinnen ble kalt kald og en dårlig mor. Dette eksperimentet brukes som en begrunnelse på at kvinnelige og mannlige ledere vurderes forskjellig, og dermed også sannsynligvis behandles forskjellig. Hanne Skartveit (30.5) kaller det et kjønnsfilter, som de som skal ansette ledere må få en annen bevissthet om. Skartveit knytter altså eksperimentet til rekruttering av ledere. Det gjør også Grinde (20.5), som skriver at

”Undersøkelsene tyder på at den skrikende mangelen på kvinner på toppene også henger sammen med sterke kulturelle stereotyper som fortsatt herjer i hodene på norske menn og kvinner. Mye tyder på at bildene som dukker opp i hodene på styremedlemmer når de skal lete etter ny toppsjef er for snevre og ensidige.”

Grinde baserer denne konklusjonen på studenteksperimentet, og et annet eksperiment publisert i det amerikanske tidsskriftet PNAS i 2012<sup>6</sup>, som finner ut at naturvitenskapelige professorer vurderer mannlige og kvinnelige søkere ulikt og tilbyr mennene mer lønn og opplæring enn kvinnene (Grinde 20.5). Det kan tenkes at Grinde referer til dette eksperimentet som er publisert i et fagfellevurdert tidsskrift, for å styrke troverdigheten til Agendas studenteksperiment.

---

<sup>6</sup> Hun viser her til tidsskriftet Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America.

Tankesmien Agendas eksperiment er gjennomført i samarbeid med Markedshøyskolen, og rapporten er skrevet av to høyskolelektorer ved skolen (Gaustad & Raknes, 2015). Rapporten er i hovedsak en presentasjon av funn, og selv om den kort redegjør for hvordan eksperimentet ble gjennomført, tar den ikke for seg en diskusjon av usikkerhet. Forskerne fra Markedshøyskolen står bak rapporten, har ikke publisert noen annet om temaet, og den ser ikke ut til å være publisert noe annet sted enn gjennom tankesmien Agendas rapport. Dette gjør det vanskelig å fastsette studiens generaliserbarhet. Det hadde vært interessant om eksperimentet ble gjennomført på nytt, fagfellevurdert og i et større omfang. En tankesmie er ikke noen forskningsinstitusjon. På nettsidene til Tankesmien Agenda står det at de

”bidrar til samfunnsanalyse og politikktutvikling for det moderne sentrum-venstre. (...) Tankesmien Agenda skal styrke det offentlige ordskiftet gjennom kunnskapsformidling, utredninger, meningsutveksling og forslag til nye politiske løsninger som fremmer et slikt samfunn.” (Tankesmien Agenda, 2014).

Tankesmien bruker altså ikke ordet forskning om sin virksomhet, men kunnskapsformidling og utredninger. Tenketankene er ikke verdinøytrale, og har blitt kritisert for å la sitt politiske ståsted farge sine fremstillinger i for stor grad (Lerø, 2014; Meland, 2010). Selv om de i dette tilfellet har samarbeidet med en høyskole, fremstår rapporten mer som et bidrag til samfunnsdebatten enn et forskningsbidrag.

En fjerde artikkel diskuterer kjønnsbalanse med funn fra eksperimentstudier. Ola Kvaløy (5.6) refererer slik: ”Atferdsøkonomisk forskning har ved hjelp av kontrollerte eksperimenter identifisert spesielt tre forhold”. Forholdene han beskriver er som redegjort for tidligere, at det er forskjeller i menns og kvinners atferd når det kommer til risiko, sosiale preferanser og konkurranseatferd. I motsetning til i andre artikler, slår ikke Kvaløy dermed fast hva disse funnene betyr:

”Det er selvsagt fristende å la disse innsiktene bli styrende for hvordan en ser på kjønnsforskjeller i arbeidsmarkedet. Mange prøver seg også”. (...) Hvis det var så enkelt, kunne man gjerne stoppet der. Det er imidlertid mange årsaker til at preferansene alene ikke kan være styrende.” (Kvaløy, 5.6).

Han går videre med å peke på at menn har lavere selvinnsikt enn kvinner, og en overdreven selvtillit. Han viser til eksperiment av Ernesto Reuben og medforfattere, publisert i *Journal of Economic Behavior and Organization* i 2012 som underbygger denne påstanden. Kvaløys konklusjon er at

”styrer som skal velge sine konsernsjefer, bør altså justere for mannlig overmot. Menn har en tendens til å love mer enn de kan levere, og blir belønnet for det. Mange kvinner ønsker lederjobber, men de er sannsynligvis mer realistiske med hensyn til hva de kan oppnå i slike posisjoner.”

Kvaløy er altså mer forsiktig enn kommentatorene med å trekke bastante konklusjoner ut fra studiene han viser til. Dette kan gjenspeile ulike holdninger i media og academia.

### **7.1.3 Forskning på topposisjoner eller næringsliv**

I noen av artiklene finnes det kildehenvisninger til forskning på forklaringer på kjønnsubalanse i toppledelse. Mens eksperimentstudiene nevnt ovenfor dreier seg om å avdekke ubevisste kjønnsstereotyper i samfunnet som sådan, er det noen av artiklene som henviser til forskning gjort på norsk toppledelse og næringsliv.

To av artiklene henviser til Institutt for samfunnsforskning's forskningsprosjekt som evaluerer lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer (Teigen, 2015). I tillegg nevner Simonsen (8.1 og 20.5) ”tall fra ISF” som jeg antar er knyttet til dette prosjektet. Som en del av dette forskningsprosjektet undersøkes det om økt kjønnsbalanse i styrene har hatt noen smitteeffekt til toppledelse. Cathrine Sandnes (23.5) knytter forskningsprosjektet til denne debatten i media og trekker frem funn som har med topplederens hjemmesituasjon og fordeling av husarbeid å gjøre. Trine Eilertsen (30.5) trekker også frem dette forskningsprosjektet, og disse funnene om at mange toppledermenn har en partner som gjør mest hjemme, mens få kvinnelige toppledere har det.

Sandnes er svært tydelig i sin spalte om når hun referer til forskning og når hun ikke gjør det. Dette poengterer hun eksplisitt, ved å si at hun kommer med spekulasjoner. Etter min mening er Eilertsen også forholdsvis tydelig her, hun kommer med få bastante påstander, men skriver generelt om at det er viktig med systematikk i lederrekruttering, og at hun selv er positiv til fedrekvoten som tiltak.

Også Irene Halvorsen (19.3) viser til norsk forskning som kan si noe om forklaringer. Hun går riktignok ikke inn i resultatene, men viser til et pågående prosjekt. Hun viser til forskningsprosjektet ”Mirror mirror on the wall, who's the most powerful of them all”, som består av en ”tverrfaglig gruppe forskere ved NTNU, Universitetet i Oslo, Universitetet i Stavanger, Høgskolen Stord/Haugesund, Norsk institutt for vannforskning (NIVA) og



Birkbeck University of London”. Hun skriver at disse skal gi noen foreløpige svar ”i neste uke”. Hun bruker her spalteplass på å vise leserne at dette er noe forskere er opptatt av. Studien nevnes i artikkelen mer som et bevis på at dette er noe det forskes på, da hun ikke gjengir noen funn fra studiet. Henvisningen til dette forskningsprosjektet kan kanskje forstås som et utsagn om at dette er et viktig og komplisert spørsmål, som det settes inn store ressurser for å forsøke å finne ut av.

Den eneste lederartikkelen med referanse til forskning er VG (30.9) sin ”Likestilling lønner seg”. De skriver:

”En ny studie fra Norges Handelshøyskole, som NRK meldte om i går, avdekker at kvinner har mindre forhandlingsmakt enn menn. Rapporten mener skjev fordeling av foreldrepermisjon og barneomsorg forklarer at kvinner har lavere lønn og blir forbigått av menn.”

Kildehenvisningen er tilsynelatende en annenhåndskilde, da de henviser til NRKs dekning. Funnet som trekkes frem kan knyttes direkte til en forklaring på hvorfor det er manglende kjønnsbalanse i toppledelse, og avisen bruker forskningen her for å argumentere for en økt fedrekvote.

## **7.2 Legitimering av temaets plass i debatten**

Gjennomgangen av kommentariatets artikler kan tyde på at bruken av forskning først og fremst er knyttet til å legitimere alvorligheten eller viktigheten av saken. Her følger en diskusjon om hvorfor det brukes så mye spalteplass på å legitimere temaets posisjon på dagsorden, og hvordan temaet settes opp mot andre likestillingssaker.

### **7.2.1 Hvorfor legitimering?**

Som nevnt, vises det til kilder i form av statistikk på kjønnsbalanse i Norge, eller internasjonale rangeringer av likestillingsvariabler i fem artikler i utvalget mitt. I disse artiklene er henvisningene som sagt knyttet til å definere omfanget av problemet, før forfatteren går over til å skrive om forklaringer til at kjønnsbalansen er skjev.

En mulig forklaring på at det er tallene som får kildehenvisning, er at dette brukes for å legitimere hvorfor de skriver om temaet. Tallene slår fast at det er store forskjeller, og dermed

at det er et viktig tema å diskutere i samfunnsdebatten. Forklaringene kommentariatet presenterer, til forskjell fra tallene, er i større grad basert på spekulasjoner og egne meninger.

En mulig grunn til at kommentariatet redegjør for omfanget av problemet er for å understreke at de mener det er behov for en endring. Spesielt i lederartiklene er de opptatt av tiltak for å utjevne kjønnsbalansen, og da må det slås fast hvor alvorlig situasjonen er før det kreves tiltak fra myndigheter og næringsliv. Kommentariatet er i stor grad også opptatt av å understreke hvorfor mangfold er viktig i næringslivet, og dette kan også være uttrykk for en interessegardering. Det kan tenkes at for eksempel Dagens Næringsliv, som har mange lesere fra nettopp næringslivet, ikke ønsker å "irritere" sine målgrupper. Derfor kan det være nødvendig å slå fast hvor stort problemet er, og hvorfor det er viktig å gjøre noe med det.

### **7.2.2 Mangfold og maktposisjoner – en viktig sak?**

Kommentariatets legitimering av at dette er et viktig tema kommer også frem på mer eksplisitte måter enn henvisninger til statistikk. Kommentariatet er opptatt av å legitimere hvorfor de setter temaet på dagsorden. I flere artikler presenteres problematikken med mangel på kvinner i toppledelse som en kvinnesak det er "tabu" å snakke om. Som Hege Ulstein i Dagsavisen skriver:

"Men det har seg nå en gang slik at kravet om mer rettferdighet for kvinnelige ledere alltid havner helt nederst på listen over verdige kvinnesaker. Den er som kjent omvendt proporsjonal med kampsakens status. Gucci-feminister får høre at de heller burde interessere seg for ufrivillig deltid. De som kjemper mot ufrivillig deltid, får høre at de heller burde kjempe mot voldtekt og seksuell trakassering. Og de som engasjerer seg i den kampen, får høre at de i stedet burde løfte blikket og jobbe for kvinners rettigheter i for eksempel Saudi-Arabia." (Ulstein, 30.5).

Dette sitatet illustrerer et hierarki av verdige "kvinnesaker" med kvinners situasjon internasjonalt plassert øverst, og kvinnelige ledere nederst. Disse sakene blir satt opp mot hverandre som motsetninger, noe som kan forstås som en strategi media bruker for å få publikums oppmerksomhet (Hernes, 1978).

I flere artikler begrunnes hvorfor temaet kjønn og ledelse er viktig. Dette gjøres ofte ved å skrive om hvordan mangfold er lønnsomt, også økonomisk. Hanne Skartveit i VG begrunner det slik: "Samtidig er dette også økonomisk smart. Mangfold er viktig. Tenk hva det blendahvite middelaldrende mannlige ledersjiktet går glipp av, både når det gjelder ulike perspektiver og ulike erfaringer" (Skartveit, 30.5). En vektlegging av at mangfold er

økonomisk lønnsomt, kan forstås som et nytteargument for likestilling (Birkelund & Petersen, 2010).

## **7.3 Hvordan kan vi forstå dette i lys av kommentariatets ekspertrolle?**

I følge Hjarvard (2013, s. 76) opptrer kommentatorene med autoritet i offentligheten, og blir sjeldent utfordret av journalister eller politiske aktører. I artiklene kommer denne ekspertrollen tydelig frem. Kommentariatet uttrykker i liten grad tvil i sine påstander. Politiske kommentatorer skal spille rollen som ekspert, og snakke fritt ut fra den rollen (Hjarvard, 2013). De henter autoriteten sin fra en kombinasjon av tre roller fra tre forskjellige institusjoner – journalistikken, politikken og vitenskapen.

Kommentariatet skal hente autoritet fra blant annet vitenskapen, noe som skulle tale for at de har dekning for påstandene de kommer med. Samtidig som artiklene inneholder faktaopplysninger, er kommentariatets artikler også uttrykk for en diskusjon av generelle betraktninger, hvor det ikke alltid kommer like godt frem om de er basert på egne synspunkter eller om det er basert på forskning og kunnskap.

Den følgende diskusjonen inneholder en drøftning av (1) kommentariatets bruk av felteksperimenter som referanse, (2) hvorfor det tilsynelatende er så lite referanser til forskning som gjelder forklaringer på manglende kjønnsbalanse, (3) betydningen av ordet ”glasstaket”, og (4) kommentariatets forhold til mer komplekse forklaringer.

### **7.3.1 Felteksperiment – kommentariatets foretrukne metode?**

Hva slags forskning legger kommentariatet til grunn for påstandene sine? Gjennomgangen av artiklene viser at det ofte refereres til eksperimenter. I følge Midtbøen (2014, s. 68) har det blitt mer og mer vanlig å anvende eksperimentelle metoder for å studere diskriminering de senere årene. Antall felteksperimentstudier av kjønnsdiskriminering har økt betydelig etter århundreskiftet, men er foreløpig bare gjennomført i en håndfull land i tillegg til USA og England (Midtbøen, 2014). Agendaeksperimentet er det første slike eksperiment i Norge (Gaustad & Raknes, 2015). Grunnen til at kommentariatet viser til tankesmien Agendas felteksperiment er antagelig først og fremst at dette var dagsaktuelt eksperiment – det ble foretatt samme år som artiklene ble skrevet, og fikk mye medieoppmerksomhet.

Er det andre grunner til at kommentariatet refererer til eksperimentstudier? Eksperiment som metode regnes som et vitenskapsideal for naturalister, på grunn av muligheten for å kontrollere kausale forhold (Moses & Knutsen, 2012, s. 50). Naturalistene er her forstått som positivister. Derfor regnes eksperimentet som idealet, mens andre metoder anses som mindre presise og kommer dermed lavere på naturalistenes liste over foretrukne metoder i samfunnsvitenskap. Kommentariatets bruk av eksperimenter i artiklene kan tyde på at det er mulig de også forholder seg til dette metodehierarkiet, hvor eksperimenter er det som gir mest presis kunnskap om et fenomen.

I to tilfeller henvises det også til felteksperimenter foretatt utenfor Norge. Jeg vil tro dette er fordi slike eksperimenter ikke har vært gjennomført i Norge før Agenda sitt, og at de dermed trekker frem lignende studier fra utlandet for å bekrefte funnene fra Agendaeksperimentet.

### **7.3.2 Hvorfor så få kildehenvisninger relatert til forklaringer på kjønnsbalanse?**

Som nevnt, er det først og fremst kildehenvisninger på omfanget av kjønnsbalansen, heller enn hvordan den kan forklares. Min gjennomgang av kommentariatets artikler viser at påstandene som gjelder forklaringer på hvorfor det er mangel på kvinner i toppledelse i stor grad er preget av kommentariatets egne meninger. Av de artiklene som diskuterer forklaringer til kjønnsbalanse og tar stilling i denne diskusjonen, er det få som underbygger påstandene sine med henvisninger til forskning. Det er mulig at forklaringen på dette ligger i dette sitatet fra Kvaløys artikkel:

”Hvorfor er det slik? Spørsmålet er digert. For dem av oss som ikke klarer å trenge gjennom tung sosiologisk teori, er det naturlig å starte med preferansene” (Kvaløy, 5.6).

Kvaløy skriver her at forklaringene trolig er å finne i ”tung sosiologisk teori” og at dette ikke er for hvem som helst å begi seg ut på. I min gjennomgang av forskningslitteraturen på området har jeg vist at forskningen er preget av en oppdeling i to perspektiver: tilbudsperspektivet og etterspørselsperspektivet (Teigen, 2014b). Denne todelingen finner jeg igjen hos kommentariatet – de setter påstander som kan plasseres i disse perspektivene mot hverandre i argumentasjonen. Selv om det i forskningslitteraturen påpekes at forklaringsmodellene må ses i sammenheng, brukes denne todelingen som et utgangspunkt også i forskning. Handler det om diskriminering i arbeidslivet eller handler det om kvinners

egne og andre preferanser? Dette kommer til uttrykk i flere studier jeg har referert til i denne oppgaven, hvor tilbud og etterspørsel, glasstak og motivasjon, settes opp mot hverandre og testes samtidig (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015; Rønning & Karlsen, 2014; Storvik & Schøne, 2008). Forskerne er likevel tydelige på at forklaringsmodellene må forstås i sammenheng, og trekker gjerne frem familiesituasjon som et eksempel på et element hvor begge perspektivene kommer til uttrykk. Det at tilbuds- og etterspørselsfaktorer testes samtidig er jo også et uttrykk for en erkjennelse om at det ikke nødvendigvis er kun det ene eller andre perspektivet som forklarer kjønnsbalanse.

Som jeg har vist er både forskningslitteraturen og kommentariatets artikler preget av tilbudsforklaringer og etterspørselsforklaringer. Kommentariatet har likevel i liten grad gått inn i forskningslitteraturen som forsøker å forklare kjønnsbalanse med utgangspunkt i disse forklaringsmodellene.

### **7.3.3 Presentasjon av glasstaket – forskningsbasert?**

Flere kommentatorer tillegger glasstak og uformelle nettverk skylden for at topposisjoner domineres av menn. Uformelle nettverk betegnes av flere med metaforen ”gutteklubben grei”. Slike metaforer er virkningsfulle og kan brukes for å konkretisere en politisk sak (Sørensen, 2015). Kjønnsforsker Teigen (2014a) kaller glasstaket et ”catchy” begrep. Det at det er så fengende kan ha bidratt til at flere kjenner til fenomenet og er bevisste på at slike prosesser kan forekomme. I følge Storvik og Schøne (2008, s. 747) er det ikke rart at kvinner tror diskriminering forekommer. Vi vet at diskriminering har forekommet i arbeidslivet tidligere i historien, og vi ser at det er langt færre kvinner enn menn på toppen også i dag.

Antageligvis spiller også mediernes fremstilling av denne debatten en rolle i å spre ideen om at diskriminering finner sted. Ideen om at glasstaket finnes slås fast som fakta, uten nevneverdig argumentasjon som støtter påstanden. De i kommentariatet som skriver om glasstaket, viser som regel til Kristin Skogen Lunds uttalelse i 2014, der hun ble sitert på at glasstaket var knust (Egedius, 2014). Det er ingen i kommentariatet som drøfter denne uttalelsen i særlig grad, annet enn å motsi den. Er det mulig at hun hadde en agenda? En teori på dette er å tenke seg at Skogen Lund kanskje fryktet denne selvoppfyllende profetien, at forventningen om å møte diskriminering og barrierer på vei mot toppen fører til at færre kvinner oppsøker slike stillinger. Samtidig kan det hende at den delen av kommentariatet som slår fast at glasstaket

eksisterer, mener at de kvinnene som faktisk opplever motstand skal tas på alvor, og at problemet derfor ikke må undergraves.

### 7.3.4 Mer komplekse forklaringer

Artiklene kommer til dels inn på familiesituasjonens betydning for om kvinner blir toppledere, og da i hovedsak gjennom å nevne fedrekvote som likestillingstiltak. De ”tyngre” og mer kompliserte forklaringene kommer ikke til uttrykk. I kapittel 4 gjorde jeg rede for hvordan den norske velferdsmodellen kan bidra til å forklare hvorfor det er få kvinner i toppledelse (Reisel & Teigen, 2014a). Dette kommer kommentariatet ikke inn på. Det er likevel flere som nevner at den skjeve kjønnsfordelingen på toppen ikke hører hjemme i likestillingslandet Norge. Likestillingsparadokset er altså godt representert i artiklene, selv om paradokset ikke i seg selv tas frem som en forklaring.

Velferdsstatsforklaringen kan representere den type ”tung, sosiologisk teori” som Kvaløy (5.6) ikke klarer å trenge igjennom. ”Syndebukken” blir her den norske velferdsmodellen, og forklaringen lar seg heller ikke bevise gjennom kontrollerte eksperimenter, noe som kanskje gjør den mindre troverdig i en mediesammenheng. Kjønnbalanse er også et tema som de fleste har meninger om. Kjønn og arbeidsliv er noe som angår de fleste, og dermed noe de fleste hevder å ha en kvalifisert mening om, kanskje basert på egne eller andres erfaringer. Forklaringer som handler om diskriminering eller at kvinner ikke ønsker å være toppledere er enkle å forstå da det er direkte konsekvenser, og ikke indirekte bivirkninger av en hel samfunnsmodell.

I kampen om å fange lesernes oppmerksomhet konstruerer media virkeligheten gjennom medievidningsteknikker (Hernes, 1978). Forenklingen gjør at leserens interesse fanges, men det kan også gjøre at fremstillingen mister kompleksitet. Det at det ikke står noe i artiklene om det er noe spesielt ved vår samfunnsmodell som gjør at vi har få kvinnelige ledere kan være et uttrykk for dette. Det er kanskje mer ”medievennlig”, gjenkjennelig og konkret og ikke minst mulig å endre hvis det handler om en ukultur i næringslivet.

## 7.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet andre del av problemstillingen:

*I hvilken grad er kommentariatet forankret i forskning om kjønnsbalanse i toppledelse?*

Det er blitt presentert hvordan kommentariatet henviser til kildereferanser, og i hvilken grad det gjøres. Dette synes i stor grad å ha legitimering som formål. I fem av artiklene presenteres det statistikk eller rangeringer som har med kjønnsbalanse eller likestilling å gjøre. Det er min oppfatning at tallene presenteres som en del av en legitimering av temaets plass på dagsorden. Tallene sier noe om hvor stort problemet er, og berettiger spalteplassen det får i avisene, samtidig som det legitimerer kravet til myndigheter og næringsliv om tiltak for å endre situasjonen.

I diskusjonen av forklaringer på manglende kjønnsbalanse i toppledelse har kommentariatet sjelden kildereferanser. De få gangene de har referert til noe, ser de ut til å foretrekke å bruke funn fra felteksperimenter. Av de totalt tjue artiklene i utvalget, er det tre artikler som henviser til tankesmien Agendas felteksperiment, og legger funn fra dette til grunn for å si noe om at rekrutteringsprosessene i næringslivet må formaliseres. Agendarapportens utforming og innhold bærer preg av å være skrevet for pressen. Det er nærliggende å stille spørsmål ved om kommentariatet bruker Agendas eksperiment i så stor grad fordi informasjonen ble så tilgjengeliggjort, eller om de bruker den fordi de anser det som god forskning. Når det gjelder kildehenvisninger til forklaringer som har med etterspørselsfaktorer å gjøre, er det eksperimentene som nevnes. Kommentartiklene er etterspørselsorienterte, men bruker i liten grad forskning for å begrunne dette.

Tre artikler viser også kort til forskning fra norske forskningsinstitutter. Forskning knyttes altså i liten grad opp mot en argumentasjon om hva som kan forklare kvinnemangelen. Denne forskningen knyttes ikke opp mot typiske tilbuds- eller etterspørselsforklaringer, men dreier seg om topplederens fordeling av arbeidsoppgaver i hjemmet.

Spørsmålet om årsakene til vedvarende mannsdominans i toppposisjoner i norsk arbeidsliv har vært blant de sentrale likestillingsdebattene gjennom flere tiår (Halrynjo, Kitterød, et al., 2015; Teigen, 2014b, s. 60). Dette tyder på at det er et komplekst saksfelt, som det ikke finnes en enkel forklaring på. Medias fremstillinger kan også ha en konsekvens utover at temaet får plass i samfunnsdebatten. Måten den fremstilles på kan spille en rolle for hvordan tematikken forstås, og for hvilke forklaringsmodeller som får råde. Medias fremstilling av glasstak og uformelle nettverk kan utilsiktet skape en forventning om diskriminering, og dermed hindre noen fra å søke seg til slike posisjoner.

Forskningslitteraturen og kommentariatets artikler er preget av oppdelingen i tilbudsforklaringer og etterspørselsforklaringer. Kommentariatet har i liten grad gått inn i forskningslitteraturen som forsøker å forklare kjønnsubalanse med utgangspunkt i disse forklaringsmodellene. Likevel er de ofte bastante i sine konklusjoner om hva kjønnsubalansen skyldes. I gjennomgangen har jeg drøftet hvordan kommentariatet tar rollen som eksperter, og fremtrer med autoritet i offentligheten. Dette skulle tale for at de har dekning for påstandene de kommer med. Samtidig som artiklene inneholder faktaopplysninger, er kommentariatets artikler også uttrykk for en diskusjon av generelle betraktninger, hvor det ikke alltid kommer like godt frem om de er basert på egne synspunkter eller basert på forskning.



## 8 Konklusjon

Halvparten av alle sysselsatte i Norge er kvinner, men dette gjenspeiles ikke i kjønnsfordelingen i toppledelse. Selv om tallene viser en økning i antall kvinnelige toppledere, går utviklingen mot kjønnsbalanse tregt. Kunnskap om mekanismene som opprettholder kjønnsdelingen er viktig i arbeidet med å rette opp denne skjevheten.

Telenorsaken dannet grunnlaget for en omfattende mediedebatt om manglende kjønnsbalanse i toppledelse. Denne oppgaven har presentert en gjennomgang av sentral forskning på forklaringer til manglende kjønnsbalanse i topposisjoner. Dette danner grunnlaget for en kvalitativ innholdsanalyse av tjue meningsartikler fra perioden rundt ansettelsen av ny konsernsjef i Telenor. Oppgaven tar for seg følgende problemstilling:

*Med utgangspunkt i de sentrale forklaringene i forskningen på manglende kjønnsbalanse i toppledelse:*

- *Hvilke synspunkter på disse kommer frem hos kommentariatet?*
- *I hvilken grad er kommentariatet forankret i forskning om kjønnsbalanse i toppledelse?*

Som fremhevet i gjennomgangen av forskningen sorteres ofte forklaringer på kjønnsbalanse i to hovedperspektiver. I etterspørselsperspektivet rettes fokuset mot arbeidsgivers kjønnsstereotype preferanser og forventninger som forklaring på kjønnssegregerte mønstre. I tilbudsperspektivet forklares kjønnsbalanse med at menn og kvinner antas å ha ulike preferanser til utdanning, arbeidsliv og familieliv, noe som får konsekvenser for valg av karrierevei. Denne todelingen av forklaringsmodeller er kritisert for å overforenkle kompleksiteten av faktorer som spiller inn på hvordan kjønnskjeve strukturer skapes og opprettholdes. Derfor er det nyttig og se tilbuds- og etterspørselsfaktorer i sammenheng. Dette kan gjøres ved å se på tilpasninger mellom familielivet og karrieren.

Gjennomgangen min av kommentariatets synspunkter viser at de presenterer en lang rekke forklaringer på manglende kjønnsbalanse i toppledelse. Som en hovedtrend er kommentarartiklene etterspørselsorienterte. I kommentarartiklene skrives det om glasstak, uformelle nettverk og kjønnsstereotyper som forklaringer. I oppgaven drøfter jeg om

synspunktene er preget av pressens ideal om maktkritikk, og at de derfor retter blikket mot næringslivet for å forklare kjønnsbalansen.

Spaltistene i dette utvalget av artikler er tilbudsorienterte i sine forklaringer. Synspunktene som kommer frem her handler om menn og kvinners ulike preferanser. Spaltistene har sitt hovedvirke på en annen arena enn de faste kommentatorene. Deres rolle er å nyansere debatten, noe de tilsynelatende lykkes med.

I lederartiklene tas det sjeldnere stilling til mulige forklaringer på manglende kjønnsbalanse enn i de andre artiklene. Derimot presenterer alle lederartiklene tiltak for å utjevne kjønnsbalansen: Først og fremst bør næringslivet bli bedre på talentutvikling og passe på at både kvinnelige og mannlige talenter blir sett. Fedrekvote trekkes også frem som et viktig tiltak. Det er i hovedsak gjennom å trekke frem fedrekvote som tiltak at kjønnsbalanse på toppen ses i sammenheng med familielivet.

Opgaven har drøftet hvorvidt kommentariatets synspunkter er forankret i forskning. I diskusjonen om manglende kjønnsbalanse i toppledelse har kommentariatet sjelden kildereferanser. De få kildehenvisningene sorteres i tre kategorier: Statistikk og rangeringer som stadfester omfanget av kjønnsbalanse i norsk næringsliv, henvisning til felteksperimenter om holdninger og fordommer som kan føre til kjønnsbalanse, og henvisning til norske forskningsinstitutters arbeid med forklaringer til kjønnsbalanse.

Statistikk og rangeringer brukes trolig av kommentariatet som en del av en legitimering av temaets plass på dagsorden. Tallene sier noe om hvor stort problemet er, og berettiger spalteplassen det får i avisene, samtidig som det legitimerer kravet til myndigheter og næringsliv om tiltak for å endre situasjonen.

I den grad det refereres til kilder på forklaringer til kjønnsbalanse, trekkes Tankesmien Agendas eksperiment gjennomført i samarbeid med Markedshøyskolen frem. I oppgaven diskuteres kvaliteten på denne studien og mulige årsaker til at pressen bruker denne til fordel for annen forskningsinnsats.

Forskning fra norske forskningsinstitutter nevnes i svært liten grad av kommentariatet. Der den nevnes, knyttes den ikke opp mot typiske tilbuds- eller etterspørselsforklaringer, men til toppleres fordeling av arbeidsoppgaver i hjemmet. Bidragene fra forskningen er slik med på å se familieliv og karriere i sammenheng for å forstå hvorfor det er få kvinner i topposisjoner.

Manglende kjønnsbalanse er et komplekst saksfelt, og medias fremstilling spiller en viktig rolle i hvordan tematikken forstås av publikum. Totalt sett forenkler kommentariatet en del av problemstillingene i sine presentasjoner. Kommentariatet fremtrer med en ekspertrolle i offentligheten, og er ofte bastante i sine konklusjoner om hva kjønnsbalanse skyldes. Det kan tenkes at en polarisering mellom tilbuds- og etterspørselsfaktorer, hvor etterspørselsforklaringer får stor plass, kan skape utilsiktede forventninger om diskriminering.

Oppgaven har vist hvordan kommentariatet setter manglende kjønnsbalanse på dagsorden. Kommentariatets fremstilling mangler i stor grad nyanser, og har svært få referanser til den forskningsinnsatsen som legges ned for å forklare hvorfor det er ikke er kjønnsbalanse i topplederstillinger i norsk arbeidsliv.

Kommentariatets synspunkter om temaet er skrevet i sammenheng med en konkret nyhetshendelse. Forløpet knyttet til Telenors ansettelse av ny mannlig toppsjef er utgangspunktet for kommentariatets drøftning av tematikken, og synspunktene må dermed tolkes i forståelse med dette. Likevel drøftes ofte problemstillingen generelt, med denne nyhetssaken kun som et bakteppe. Oppgaven kan dermed gi et innblikk i hvordan kommentariatet behandler denne type debatter også utenfor rammen av Telenorsaken.

# Litteraturliste

- 20-first. (2014). Global Gender Balance Scorecard. Where the World's Top Companies Stand. Lastet ned 15. februar, 2015, fra <http://20-first.com/wp-content/uploads/20-first-2014-Global-Gender-Balance-Scorecard.pdf>
- @motorimagen. (2015, 13. mai). At Svein Aaser ikke ønsker... [Twittermelding]. Lastet ned 26. mars, 2015, fra <https://twitter.com/motorimagen/status/598538857764753408>
- Aalberg, Toril, & Elvestad, Eiri. (2012). *Mediesosiologi* (2. utg. utg.). Oslo: Samlaget.
- Aarønæs, Lars. (2007). *Sjanger : bruksbok for journalister*. Oslo: Komma.no.
- Birkelund, Gunn Elisabeth, & Petersen, Trond. (2010). Det norske likestillingsparadokset. Kjønn og arbeid i velferdssamfunnet. I Ivar Frønes & Lise Kjølrsrød (Red.), *Det norske samfunn*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bolsø, Agnes, & Willmann, Ane Marit. (2015). Representasjoner av seksualitet, moderskap og lederskap i film. I Gry A. Alsos, Hilde Bjørkhaug, Agnes Bolsø & Elisabet Ljunggren (Red.), *Kjønn og næringsliv i Norge*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Byrkjeflot, Haldor. (1999). Ledelsesutfordringer ved tusenårsskiftet. *Magma*, 5(5).
- Colbjørnsen, Tom. (2013). Norske ledere i et nytt århundre - hva skjer? I Rune Rønning, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø & Stig Berge Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cotter, David A., Hermsen, Joan M., Ovadia, Seth, & Vanneman, Reeve. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), s. 655-681.
- Dugstad, Line, & Ånestad, Morten. (2015, 7. februar). Grå eminense, *Dagens Næringsliv*, s. 4-11.
- Egedius, Tonje. (2014, 2. januar). Mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinner selv, *Aftenposten*. Lastet ned fra <http://www.aftenposten.no/amagasinet/--Mangelen-pa-kvinnelige-ledere-i-naringslivet-handler-mye-om-kvinner-selv-7417436.html>
- Eriksen, Marte Ramuz, Linderud, Espen, & Solem, Lars Kristian. (2015, 18. mai). Sier han lette etter kvinner, *Dagens Næringsliv*, s. 4-5.
- Finstad, Øyvind. (2015, 29. august). Jakter etter en kvinne, *Dagens Næringsliv*, s. 21.
- Flyvbjerg, Bent. (2004). Five Misunderstandings about Case-Study. I D Silverman (Red.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Gallup, TNS. (2014). Avis. Lastet ned 3. mai, 2016, fra <https://www.tns-gallup.no/medier/avis>

- Gaustad, Tarje, & Raknes, Ketil. (2015). Menn som ikke liker karrieredamer. Hovedresultater fra en eksperimentell studie.: Agenda.
- Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hakim, Catherine. (2002). Lifestyle Preferences as Determinants of Women's Differentiated Labor Market Careers. *Work and Occupations: An International Sociological Journal*, 29(4), s. 428-459.
- Halrynjo, Sigtona. (2010). Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler: Hva skjer med høyt utdannede kvinners og menns karriere- og familietilpasning når de får barn? Og hvordan kan tilpasningene forklares? Series of dissertations submitted to the Faculty of Social Sciences, University of Oslo (online) (Vol. no. 223). Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo Unipub.
- Halrynjo, Sigtona. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I Mari Teigen (Red.), *Virkninger av kjønnskvalifisering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Halrynjo, Sigtona, Kitterød, Ragni Hege, & Teigen, Mari. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 31(01-02).
- Halrynjo, Sigtona, Teigen, Mari, & Nadim, Marjan. (2015). Kvinner og menn i toppledelsen. Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyret? I Mari Teigen (Red.), *Virkninger av kjønnskvalifisering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Haugan, Bjørn. (2015, 18. mars). Hvem får telefonen fra Telenor-styret?, *VG*, s. 4.
- Haugsgjerd, Hilde. (2014, 3. januar). Et glasstak, men i familien?, *Aftenposten*, s. 5.
- Hernes, Gudmund. (1978). Det mediavridde samfunn. I Gudmund Hernes (Red.), *Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjarvard, Stig. (2013). *The mediatization of culture and society*. Abingdon: Routledge.
- Jensberg, Heidi, Mandal, Roland, & Solheim, Erling. (2012). Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet 1990-2010: SINTEF Teknologi og samfunn, avd. Helse og NTNU.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kitterød, Ragni Hege, Teigen, Mari, & Halrynjo, Sigtona. (2015). Flere kvinner på toppen? Holdninger til likestilling blant toppledere. I Mari Teigen (Red.), *Virkninger av kjønnskvalifisering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lerø, Magne. (2014, 4. august). Kamp og rikdommen, *Vårt Land*.
- Meland, Astrid. (2010, 22. september). Tenketankkrigen, *Dagbladet*. Lastet ned fra <http://www.dagbladet.no/2010/09/22/magasinet/penger/forskning/tenketank/13425204/>

- Midtbøen, Arnfinn H. (2014). Segregering og diskriminering. I Liza Reisel & Mari Teigen (Red.), *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Moses, Jonathon W., & Knutsen, Torbjørn L. (2012). *Ways of Knowing. Competing Methodologies in Social and Political Research*. New York: Palgrave Macmillian.
- Mosveen, Eirik, Skarvøy, Lars Joakim, & Haugan, Bjørn. (2015, 8. desember). Telenor-kvinner ble aldri innkalt til intervju om konsernsjef-jobben. VG. Lastet ned 10. april, 2016, fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/telenor/telenor-kvinner-ble-aldri-innkalt-til-intervju-om-konsernsjef-jobben/a/23575363/>
- Nord, Lars. (2001). *Vår tids ledare : en studie av den svenska dagspressens politiska opinionsbildning*. (18), Carlsson, Stockholm.
- NOU 2012: 15.). Politikk for likestilling. Lastet ned 9. april, 2016, fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-15/id699800/>
- Orupabo, Julia. (2014). Kompetanse – en symbolsk markør. Kjønn, etnisitet og aspirasjoner i overgangen mellom utdanning og arbeidsmarked.
- Petersen, Trond. (2002). Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(04), s. 443-478.
- Prestegård, Sofie. (2015, 2. juni). Taus om kvinnelige kandidater, *Dagsavisen*, s. 10-11.
- Reisel, Liza, & Teigen, Mari. (2014a). Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. I Liza Reisel & Mari Teigen (Red.), *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Reisel, Liza, & Teigen, Mari. (2014b). Vaner og vendepunkter. I Liza Reisel & Mari Teigen (Red.), *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ridgeway, Cecilia L., & Correll, Shelley J. (2004). Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. *Gender and Society*, 18(4), s. 510-531.
- Rønning, Rune, & Karlsen, Beate. (2014). Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap *Hovedrapport fra forskningsprosjektet Gender Balance.*: AFF, Norges Handelshøyskole.
- Smith, Nina, Smith, Valdemar, & Verne, Mette. (2011). The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark. *International Journal of Manpower*, 32(2), s. 156-177.
- Smith, Nina, Smith, Valdemar, & Verner, Mette. (2013). Why Are So Few Females Promoted into CEO and Vice President Positions? Danish Empirical Evidence, 1997-2007. *ILR Review*, 66(2), s. 380-408.
- SSB. (2015). Indikatorer for kjønnslikestilling 2014. Lastet ned 15. februar, 2015, fra <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

- Store norske leksikon. (2012). Stereotypi - psykologi. Lastet ned 1. april, 2015, fra <https://snl.no/stereotypi%2Fpsykologi>
- Storvik, Aagoth, & Schøne, Pål. (2008). In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy. *British journal of sociology*, 59(4), s. 729-756.
- Sørensen, Siri Øyslebø. (2015). Blå feminisme - feminisme for næringslivet? I Gry A. Alsos, Hilde Bjørkhaug, Agnes Bolsø & Elisabet Ljunggren (Red.), *Kjønn og næringsliv i Norge*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tankesmien Agenda. (2014, 5. februar 2014). Om oss. Lastet ned 1. mai, 2016, fra <http://www.tankesmienagenda.no/om-oss/>
- Teigen, Mari. (2006). Det kjønnsdelte arbeidslivet: En kunnskapsoversikt.Rapport (Institutt for samfunnsforskning: online) (Vol. 2006: 2). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Teigen, Mari. (2014a, 4. januar). "Glasstaket" er ikke borte. *Aftenposten*. Lastet ned 10. april, 2016, fra <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Glasstaket-er-ikke-borte-7423117.html>
- Teigen, Mari. (2014b). Kjønnssdeling på langs. I Liza Reisel & Mari Teigen (Red.), *Kjønnssdeling og etniske skillelinjer på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Teigen, Mari. (2015). *Virkninger av kjønnskvotering i norsk næringsliv* (Mari Teigen Red.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Teigen, Mari, & Midtbøen, Arnfinn H. (2015). Kunnskap om kjønnsbalanse. I Mari Teigen (Red.), *Virkninger av kjønnskvotering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, Aksel Hagen. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tollersrud, Tore, & Sættem, Johan B. (2015). Telenors styreleder slår tilbake, *NRK*. Lastet ned fra <http://www.nrk.no/nyheter/telenors-styreleder-slar-tilbake-1.12372184>
- Waldahl, Ragnar. (1999). Medier, meningsdannelse og den politiske dagsorden. *Politica*, 31(2), s. 117-132.
- Østbye, Helge, Helland, Knut, Knapskog, Karl, & Larsen, Leif Ove. (2013). *Metodebok for mediefag* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Åmås, Knut Olav. (2007). *Verdien av uenighet, debatt og dissens i Norge*, Oslo: Kagge forlag.

Antall ord: 21 696

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

# Vedlegg 1: Artikkelloversikt

Simonsen, Marie. (2015, 8. januar). Fortsatt gutteklubb. *Dagbladet*

Dagsavisen (2015, 31. januar). Her har de kommet for kort. *Dagsavisen*

Halvorsen, Irene. (2015, 19. mars). Toppstilling og likestilling. *Dagsavisen*

Dagsavisen (2015, 19. mai). Gutteklubben "Grei". *Dagsavisen*

Verdens Gang (2015, 19. mai). Gutta boys. *VG*

Simonsen, Marie. (2015, 20. mai). Gir faen i kvinnemas. *Dagbladet*

Grinde, Eva. (2015, 20. mai). «Meningers mot». *Dagens Næringsliv*

Sandnes, Cathrine. (2015, 23. mai). Dans på glasstaket. *Dagbladet*

Skartveit, Hanne. (2015, 30. mai). Et dannet, kvinnelig raseri. *VG*

Eilertsen, Trine. (2015, 30. mai). Minimal effekt av kvotering. *Aftenposten*

Ulstein, Hege. (2015, 30. mai). Om Must og menn. *Dagsavisen*

Arnulf, Jan Kjetil. (2015, 1. juni). Kvinnelige toppledere og Darwin. *Dagsavisen*

Kvaløy, Ola. (2015, 5. juni). Selvtillit banker selvinnsikt. *Dagens Næringsliv*

Dagsavisen. (2015, 28. juli). En reder verdt å lytte til. *Dagsavisen*

Dagbladet. (2015, 30. september) Likestilling lønner seg. *Dagbladet*

Dagsavisen. (2015, 13. oktober). I sin egen boble. *Dagsavisen*

Aftenposten. (2015, 14. oktober). Uklar likestillingsmelding fra Solveig Horne. *Aftenposten*

Dagens Næringsliv. (2015, 15. oktober). Telenors sjefer. *Dagens Næringsliv*

Verdens Gang. (2015, 15. oktober). Sigve Brekkes menn. *VG*

Rolness, Kjetil. (2015, 31. oktober). Kvinner som ikke vil, skal løftes fram. *Dagbladet*