

MASTEROPPGAVE

Krake søker make.

Homososial reproduksjon i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger.

Irina Weum

15.05.2020

Master i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Ideen om å velge et tema innenfor kjønnsforskning i organisasjoner kom til meg etter et inspirerende foredrag med Anne Grethe Solberg, forsker ved Oslo Met, arrangert av kvinnenettverket Female Presence. Jeg kommer fra Russland, et land hvor kvinner har lenge vært arbeidsaktive. Mange lever med oppfatning om at likestilling mellom kvinner og menn ble oppnådd lenge siden og likestillingsdebattene er dermed fraværende i dag. Jeg selv levde med en slik oppfatning inntil jeg kom til Norge, som er et av verdens mest likestilte land, men hvor likestillingsdebatten foregår høylytt. Da begynte lampene å lyse for meg. Jeg valgte å forske på noe som kan hemme likestillingsarbeidet, nemlig homososial reproduksjon i organisasjoner, og spesielt i næringslivet.

Homososialitet er et ord som beskriver sosiale bånd mellom personer av samme kjønn. Homososial reproduksjon er et begrep som betegner usynlige mekanismer og prosesser der personer av samme kjønn, sosiale eller etnisk bakgrunn velger å rekruttere likesinnede til å bekle posisjoner i en organisasjon. I denne oppgaven fokuserer jeg på det å være kvinnelig søker, og hvordan det virker inn på ansettelse av en toppleder. Jeg antar at homososial reproduksjon belyser hvorfor likestillingsarbeidet på topp-nivå i norsk næringsliv går tregt, og valgte derfor å undersøke hvorvidt kjønn spiller en rolle i rekruttering av toppleder i to norske bedrifter.

Det har vært fire utfordrende men lærerike og spennende år med masterstudien i organisasjon og ledelse og denne avhandlingen er avslutning på studien. Jeg vil takke min mann, Trygve Weum, og min datter, Anna, for at de har gitt meg muligheten til å fullføre studien. Trygve frigjorde min tid ved å ta seg av datteren vår, slik at jeg kunne få ro til studien, forskning og skriving av oppgaver. Anna var veldig tålmodig, da vi var nødt til å være hjemme under koronastengning av barnehager, og ventet pent på meg å bli ferdig for dagen for å så kunne leke litt sammen. Uten deres støtte og forståelse hadde det ikke vært mulig for meg å fullføre. Jeg ønsker også å takke Sven og Maren Weum for støtte og faglige råd underveis i studien.

Tusen takk til Anne Grethe Solberg, forsker ved OsloMet, for inspirasjon til forskningsretning og hjelp med vegvalg i planleggingsfasen av masteroppgaven.

Tusen takk til Female Presence medlemmene for tips om mulig tematikk og hjelp med å etablere kontakt med flere informanter. Tusen takk til alle informantene som frigjorde tid i sin travle hverdag og stilte til intervju med meg.

Sist men ikke minst vil jeg si tusen hjertelig takk til mine veiledere, Rania Maktabi og Magnus Frostenson, for veiledning, inspirasjon og motivasjon dere har gitt meg i forskningsprosessen.

Sammendrag

Norge er et av verdens mest likestilte land og er rangert nummer to blant 153 andre land i Global Gender Gap Report 2020 (World Economic Forum, 2020). Kvinnens deltagelse i arbeidslivet er høy. Kvinner besitter sentrale lederposisjoner i politikken, samtidig er de sterkt underrepresentert i topplederposisjoner i norske næringslivet (SSB, 2017). Selv om det i dagens norske samfunn ikke eksisterer formelle hindringer for menneskers valg av utdanning eller yrke, ser det ut som kvinner og menn ikke får like muligheter og de møter ulike begrensninger til karriereutvikling i arbeidslivet. Arbeidslivs- og samfunnsforskere har fremmet ulike teorier som søker å forklare kjønnsaspekter ved karriereløp. Blant disse teoriene finner vi hypotesen om homososial reproduksjon. Teorier som bygger rundt hypotesen om homososial reproduksjon går ut på at en bestemt gruppe gjensker så å si seg selv ved at medlemsmassen består av individer med samme kjønn, klasse eller etnisk bakgrunn. I denne studien fokuserer jeg på homososial reproduksjon i betydning favorisering av menn framfor kvinner som kandidater til topplederstillinger.

Denne studien undersøker hvordan rekrutteringsprosesser kan føre til homososial reproduksjon ved at implisitte og uartikulerte normer og persepsjoner blant medlemmer i rekrutteringskomiteer fører til at mannlige kandidater favoriseres fremfor kvinnelige i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger i to bedrifter i norsk næringsliv. De to bedriftene kalte jeg for Teksert AS og Bygginform AS. Teksert AS er et stort konsern med hovedkvarter i Oslo og datterselskaper i flere land i Europa, USA og Asia, som sysselsetter over 500 ansatte på verdensbasis. Konsernets styre er ledet av en kvinnelig styreleder og har kvinnerepresentasjon i styret på 40%. Konsernet har også tidligere hatt en kvinnelig toppleder. Bygginform AS er et lite aksjeselskap med rundt 30 ansatte og styret bestående utelukkende av menn. Organisasjonen har aldri hatt en kvinnelig toppleder. Begge styrene skulle velge nye ledere i 2018 og i begge rekrutteringsprosessene ble mannlige toppledere ansatt. Dette er til tross for at Teksert AS hadde en kvinnelig toppleder, noe som skulle muligens tilsi at kvinnelige kandidater ble vurdert mer positivt i denne rekrutteringsprosessen. Ingen av organisasjonene hadde kvinnelige kandidater i finalen.

Homososialitet og homososial reproduksjon avspeiles i flere forhold ved rekrutteringsprosesser. Det starter med at aktørene i rekrutteringsprosessene representerer en homogen gruppe der menn er i majoritet. Mennene besitter ofte eliteposisjoner og de har ansvar for å velge nye toppledere, som igjen blir medlemmer av eliten. Homogeniteten finner uttrykk i aktørenes kjønn, utdanning, alder og organisatorisk erfaring. I denne studien intervjuet jeg personer, hvorav to var kvinner. Disse to kvinnelige informantene er, slik jeg ser det, ikke kjønnsstereotypiske gjennomsnittlige kvinner. Gjennom intervjuene avdekket jeg det som kan sies å være maskuline verdier som jobbsentrert tilværelse, tids- og stedsfleksibilitet som lange arbeidsdager og geografisk mobilitet, samt troen på objektivitet og rasjonalitet (Halrynjo, 2009). I analysen påpeker jeg at de to kvinnene muligens har blitt formet som ledere i den maskuline organisatoriske konteksten med maskuline forestillinger om lederskap (Bryans & Mavin, 2003). Det kan se ut som om kvinner i maktposisjoner sannsynligvis har tilpasset seg maskuline verdier og internalisert maskuline spilleregler i arbeidslivet (Billing, 2006, s. 28; Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Scholten & Witmer, 2017, s. 59). De bidrar dermed ikke til mangfold blant beslutningstakere i rekrutteringsprosessene med sine kvinnespesifikke synspunkter og erfaringer, men heller støtter opp under den allmentaksepterte maskuline ledernormen.

I min studie fant jeg ut at begge de to bedriftene jeg undersøkte benyttet seg av rekrutteringsselskaper som altså ble lønnet for jobben med å bistå styrenene med å finne egnede lederkandidater. Undersøkelsen min av rekrutteringsprosessen i de to organisasjonene viser blant annet at engasjering av rekrutteringsselskaper for å finne potensielle toppleder kandidater ikke ser ut til å bidra til mangfold blant toppleder kandidater. For det første ble rekrutteringsselskapene valgt på bakgrunn av styreledernes nettverksforbindelser. Personlige relasjoner skaper trygghet, bygger tillit og styrker nettverk (Bozionelos, 2005, s. 1607). For det andre er rekrutteringskonsulentenes mål først og fremst å identifisere og presentere en kandidat som svarer til rekrutteringsutvalgenes ønsker og preferanser og som vill bli oppfattet som passende til rollen. Min studie avdekker at rekrutteringskonsulentenes kandidatsøk er delvis styrt av rekrutteringsutvalgenes preferanser for visse kandidater. Kundetilfredshet er nemlig viktig for rekrutteringsselskapers drift. De er avhengige av å få fremtidige oppdrag som gir

dem muligheter til inntjening. Sånne typer hensyn kan muligens kaste lys over rekrutteringskonsulentenes personlige engasjement for, for eksempel, å peke ut et utradisjonelt valg som en kvinnelig leder, eller en lederkandidat med etnisk ikke-norsk bakgrunn. Slike hensyn påvirker med stor sannsynlighet rekrutteringsselskapenes interne arbeid med mangfold (Coverdill & Finlay, 1998, s. 108).

Undersøkelsen avdekket at rekrutteringsutvalgene forsøkte å objektivere rekrutteringsprosessene ved å engasjere rekrutteringskonsulenter for å formalisere prosessene og lage en klar og ryddig ramme rundt rekruttering. Ekskludering av kjønn som kategori fra utvalgskriterier ga informantene inntrykk av en objektiv tilnærming til kandidatene av begge kjønn. Kjønnsnøytralitet førte imidlertid ikke til større objektivitet fordi utvalgskriteriene til toppleder kandidater favoriserte menn. Kjønnsnøytralitet tildekket snarere den maskuline kjønnsmerkingen av ledelsen. Videre avdekket undersøkelsen stor usikkerhet forbundet med definering av formelle og uformelle kriterier til toppleder kandidater (Holgerson, 2003; Kanter, 1993). Utvalgskriteriene ble stadig redefinert underveis i rekrutteringsprosessene og tilpasset de foretrukne kandidatene. Objektiviseringsforsøkene førte allikevel til at samtlige informanter opplevde sannsynligvis at diskriminering av kandidater på bakgrunn av kjønn var utelukket. Dette kan forklare hvorfor ingen spesielle tiltak ble iverksatt for å finne, tiltrekke eller øke antall kvinnelige toppleder kandidater i rekrutteringsprosessene. Objektivisering av rekrutteringsprosessene skjulte de uformelle aspektene ved rekrutteringsprosessene og bidro dermed til homososial reproduksjon.

Det har vært gjennomført få empiriske studier av fenomenet og spesielt studier som forsøker å avdekke homososial reproduksjon i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger med involvering av eksterne rekrutteringskonsulenter i næringslivet i Norge.

Det er viktig å studere rekrutteringsprosesser til topplederstillinger for å identifisere på hvilket grunnlag ansettelsesbeslutninger tas og for å avdekke årsaker til vedvarende mannsdominansen i toppledersiktet i næringslivet. Homososial reproduksjon er en av barrierene som hindrer likestillingsarbeidet på

toppen av norsk næringsliv. Det er vanskelig å få øye på homososial reproduksjon i rekrutteringsprosesser fordi rekrutterings- og utvelgelsesprosesser ser ut til å være tilsynelatende rettferdige og kriterier for utvelgelse er stort sett kjønnsnøytrale. Aktører i rekrutteringsprosesser har heller ingen åpenbare intensjoner om å diskriminere. Rekrutteringsprosesser er imidlertid basert på ideologien til den dominerende sosiale gruppen, som er menn (Dressel, Hartfield & Gooley, 1994, s. 42). Organisasjonsstrukturer, stillinger, kvalifikasjoner og ledelse sees på som rasjonelle og kjønnsnøytrale elementer i en organisasjon. Mye av samfunnsvitenskaps- og organisasjonsforskning bygger på oppfatning av denne kjønnsnøytraliteten i organisasjoner (Acker, 1990). Ledelsens maskuline kjønnsmerking problematiseres ikke (Hovden, Kvande & Rasmussen, 2011, s. 409). Usynligheten av fenomenet gjør at tidligere rekrutteringspraksis eller politikk rettet mot kjønnsdiskriminering har ikke ført til bedre kjønnsfordeling i topplederstillinger. Jeg foreslår at en bedre forståelse av de usynlige og uartikulerte sider ved rekrutteringsprosesser kan bidra til å synliggjøre fenomenet homososial reproduksjon, og at kvalitative studier som undersøker rekrutteringsprosesser kan bidra til å avdekke de skjulte mekanismene og implisitte antagelsene som ligger til grunn og som kaster lys over hvordan homososial reproduksjon kan oppstå. Kvalitative studier slik den jeg har gjennomført vil muligens kunne hjelpe med å iverksette mer målrettede tiltak i organisasjoner som ønsker å jobbe for bedre kjønnsbalanse i toppledelsen, og til mer likestilte muligheter mellom kvinner og menn på arbeidsplassen.

Innhold

1. Tema, problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.1 <i>Bakgrunn</i>	9
1.2 <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	13
2. Teori	17
2.1 <i>Homososial reproduksjon</i>	17
2.2 <i>Makt og kjønn</i>	20
2.3 <i>Mulighetsstrukturer</i>	22
2.4 <i>Attribusjon</i>	23
2.5 <i>Doing gender</i>	25
2.6 <i>Human capital theory</i>	27
3. Metode	28
3.1 <i>Forskningsdesign</i>	28
3.2 <i>Valg av organisasjoner og informanter</i>	33
3.3 <i>Presentasjon av case-organisasjonene</i>	35
3.4 <i>Forberedelser og gjennomføring av intervju</i>	38
3.5 <i>Etikk</i>	42
3.6 <i>Analytisk rammeverk</i>	42
4. Presentasjon og drøfting av funn	44
4.1 <i>Aktører</i>	44
4.1.1 <i>Rekrutteringsutvalg</i>	45
4.1.2 <i>Rekrutteringsselskaper og rekrutteringskonsulenter</i>	47
4.1.3 <i>Øvrige stakeholders</i>	49
4.2 <i>Rekrutteringsprosess</i>	51
4.2.1 <i>Ekstern vs. intern rekruttering</i>	52
4.2.2 <i>Arbeids- og rolleanalyse</i>	53
4.2.3 <i>Kandidatsøk og utvelgelse</i>	55
4.3 <i>Formelle krav til toppleder kandidater</i>	59
4.3.1 <i>Utdanning</i>	60
4.3.2 <i>Arbeids- og bransjeerfaring</i>	61
4.3.3 <i>Alder</i>	63
4.3.4 <i>Familiesituasjon</i>	64
4.3.5 <i>Bosted</i>	65
4.4 <i>Uformelle egenskaper ved toppleder kandidater</i>	66
4.4.1 <i>Lederegenskaper</i>	66
4.4.2 <i>Personlighet, evner og tester</i>	68
5. Hvordan avspeiles homososialitet og homososial reproduksjon i rekrutteringsprosesser?	69
5.1 <i>Aktører</i>	69
5.2 <i>Utvalgs kriterier</i>	72
5.2.1 <i>Formelle krav</i>	72
5.2.2 <i>Uformelle egenskaper</i>	81
5.3 <i>Objektivering av rekrutteringsprosesser som en form for homososial reproduksjon</i>	87
6. Oppsummering og videre forskning	97
Litteraturliste	102
Vedlegg 1. Caseoversikt	107
Vedlegg 2. Intervju med rekrutteringskonsulent	108
Vedlegg 3. Intervju med styrerepresentant	110

1. Tema, problemstilling og forskningsspørsmål

1.1 Bakgrunn

Norge er et av verdens mest likestilte land. Landet står på andre plass etter Island i the Global Gender Gap Report 2020. Rapporten sammenligner økonomisk deltakelse og muligheter, utdanningsnivå, helse og levealder, samt politisk deltagelse mellom kjønnene i 153 land (World Economic Forum, 2020, s. 28).

Likestilling defineres som like rettigheter, innflytelse, muligheter og verdsetting, samt lik fordeling av makt og ressurser (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2015, s. 357; Solberg, 2017, s. 30).

Takket være (den feministiske) kvinnebevegelsen har kvinner i Norge og Vest-Europa lenge hatt samme rettigheter til utdanning og arbeid som menn (Alvesson & Billing, 2011; Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2011). Kampen for likestilling har også ført til et mer likestilt familieliv (Solberg, 2017, s. 127). Selv om det er fortsatt kvinner og jenter blant barn, som utfører mest hus-, vedlikeholds- og omsorgsarbeid, samt kjøp av varer og tjenester, har andelen av menn, som gjør husholdsarbeidet, økt fra 1971 til 2010. Flere menn rengjør boligen og tar oppvask (SSB, 2012).

Kjønnsbalanse er et politisk mål i Norge. Familie og likestillingspolitikk har åpnet muligheter for økt yrkesdeltakelse blant kvinner (Teigen & Reisel, 2017). I 2003 vedtok Norge en lov om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Målet var å synliggjøre kvinner som lederkandidater til topplederstillinger og få oppmerksomhet rundt rekruttering av kvinner til toppledelsen. En slik reguleringspolitikk har vist seg å være et effektivt og viktig tiltak (Core, 2017; Morrison, White & Van Velsor, 1992; Schein, 2001). I dag er det 42,1% av styrerepresentanter i allmennaksjeselskaper i Norge som er kvinner. Mens i aksjeselskaper som ikke er omfattet av kvoteringsordningen er det bare 18,4% kvinnelige styrerepresentanter (SSB, 2017). Loven har imidlertid ikke gitt det store utslaget i økt antall kvinnelige toppledere (Sigtona, Kitterød & Teigen, 2015, s. 112).

Arbeidsmarkedet i Norge er fortsatt sterkt kjønnssegregert (Østbakken, Reisel, Schøne, Barth & Hardoy, 2017). Menn dominerer i privat sektor mens kvinner er overrepresentert i offentlig sektor (Schøne, 2015). Kvinner besitter flest mellomlederposisjoner i slike sektorer som utdanning, helse og ideelle organisasjoner (Østbakken et al., 2017; SSB, 2017). Studier har vist at flere kvinnelige ledere på lavere nivå ikke gir automatisk flere kvinnelige ledere i de mest prestisjefylte lederstillingene på toppen (Gilje, 2008; Morrison et al., 1992). Det er spesielt topplederstillinger i næringslivet som skiller seg ut (Teigen & Reisel, 2017). Kun en av tre kvinner har lederstillinger, og det er bare en av fire toppledere som er kvinner. (Østbakken et al., 2017; SSB, 2017). Konsentrasjon av menn i toppledersiktet innebærer at menn forblir den dominerende sosiale gruppen med større makt, økonomiske muligheter og politisk innflytelse i samfunnet, større tilgang og kontroll over økonomiske ressurser som kapital og eiendom (Wahl et al., 2011, s. 26).

Hvorfor øker ikke antall kvinner i topplederstillinger raskere?

I denne oppgaven ser jeg på fenomenet homososial reproduksjon i organisasjoner som muligens kan belyse hvorfor kvinner ikke når opp i ansettelsesprosesser til toppleder stillinger. Begrepet homososial reproduksjon innebærer at menn foretrekker å ansette andre menn med samme sosiale bakgrunn. Ved mangel på objektive kriterier for evaluering av prestasjoner på toppen er sosial likhet mellom personer grunnlaget for tillit. Rekrutteringsprosesser er lite strukturerte og de foregår i lukkede ledernetverk (Kanter, 1993, s. 48, 63, 68). I et bredere perspektiv er homososial reproduksjon en prosess hvor medlemmer av den dominerende sosiale gruppen erstattes med andre medlemmer av den samme sosiale gruppen (Dressel et al., 1994, s. 41)

Det finnes flere ulike forklaringer på kvinners underrepresentasjon sett i lys av fenomenet homososial reproduksjon. Disse kan grovt sett deles inn i to kategorier: individorienterte forklaringer på tilbudssiden og organisasjonsinterne forklaringer på etterspørselssiden (Haveman, Heather, Beresford & Lauren, 2012; Østbakken et al., 2017; Schøne, 2015; Sigtona et al., 2015; Teigen & Reisel, 2017).

Tilbudssiden: Individuelle forklaringer på kvinners underrepresentasjon i topplederstillinger

Forklaringene på tilbudssiden retter oppmerksomheten mot kjennetegn ved individene, deres preferanser, handlinger og valg. Gary Beckers «*Human capital theory*» fra 1964 (Haveman et al., 2012; Teigen & Reisel, 2017) forklarer ubalansen med forskjeller i verdier og preferanser mellom kvinner og menn når det gjelder utdanningsnivå og utdanningsvalg, jobbpreferanser og samlede arbeidserfaring.

Høyere utdanning er veien til topplederstillinger. I tillegg så er det utdanning innenfor business administrasjon, økonomi, ingeniørfag, vitenskapelige disipliner, samt matematikk som best kvalifiserer kandidater til toppledelsen (Haveman et al., 2012). I dag er det imidlertid flere kvinner som tar høyere utdanning enn menn (Core, 2016). Selv om det er fortsatt flere kvinner som velger kjønnsstradisjonelt og utdanner seg innenfor omsorg og undervisning, øker kvinneandelen i tradisjonelt mannsdominerte utdanningene innenfor naturvitenskap og teknikk (Reisel & Brekke, 2013, s. 11).

Humankapitalteorien viser videre til forskjell i jobbpreferanser mellom kvinner og menn. I følge teorien foretrekker menn i noe større grad enn kvinner jobber med høy inntekt, jobbsikkerhet og mulighet for forfremmelse, mens kvinner setter mer pris på kortere arbeidsdag og jobber som gir mestringsfølelse. Menn antas å være mer karriereorienterte, mens kvinner ønsker bedre balanse mellom arbeids- og familieliv (Haveman et al., 2012; Teigen & Reisel, 2017).

Det er imidlertid verdt å bemerke seg at kjønnsfordeling i topplederstillinger varierer i ulike sektorer av det norske arbeidslivet. Det er jevnere fordeling i organisasjonslivet og offentlig sektor, enn i akademia og næringslivet. Dette beviser at kvinner er faktisk interessert i ansvarsfulle posisjoner og er villige til å kjempe for sin egen karriere (Sigtona et al., 2015; Solberg, Wathne & Madslie, 2016).

Kvinner tar lengre permisjoner i forbindelse med barnefødsel og velger å jobbe deltid senere for å ta seg av barna når de er små. Kvinner akkumulerer dermed

mindre arbeidserfaring over tid enn menn, noe som skaper ulemper for kvinners posisjonering i topplederstillinger (Haveman et al., 2012).

Kvinnens valg sier noe om at kvinner og menn har ulike betingelser for å konkurrere om lederstillinger grunnet skjev fordeling av familieansvar (Sigtona et al., 2015, s. 122 - 123). Kvinner velger arbeidsplasser og stillinger som tillater dem å kombinere arbeid og familie, herved barne- og eldreomsorg (Halrynjo & Lyng, 2009; Haveman et al., 2012; Teigen & Reisel, 2017). Det har også blitt registrert større sannsynlighet for overgang fra privat til offentlig sektor for kvinner som får barn (Østbakken et al., 2017), noe som kan indikere at sektorene har ulike betingelser og tilbyr ulike muligheter for kvinner og menn.

Individorienterte forklaringene legger skylden for kvinners underordnede posisjon i arbeidslivet på kvinner selv og fremstiller kvinner som ofrer av sine egne valg (Teigen & Reisel, 2017, s. 16). Preferanseteorien bidrar til legitimering og reproduksjon av ulikheter mellom kjønnene på arbeidsmarkedet til tross for at samfunnets ideologi og lovgivning er basert på likestillingsprinsipper (Halrynjo & Lyng, 2009, s. 336). Individorienterte forklaringer tar også fokuset vekk fra organisasjonsinterne forhold som kan bidra til reproduksjon og opprettholdelse av kjønnete mønstre som fører til mannsdominansen i topplederstillinger.

Noen forskere tolker kvinners valg av utdanning, yrke og arbeidsmengde som en del av en større prosess av kjønnsdiskriminering hvor kvinner befinner seg i klemme mellom faktorene på tilbuds- og etterspørselssiden (Rubery, Grimshaw & Figueiredo, 2005, s. 189).

Etterspørselssiden: organisasjonelle forklaringer på kvinners underrepresentasjon i topplederstillinger

På etterspørselssiden finner en *organisasjonelle forklaringer* som legger vekt på institusjonelle forhold og viser hvordan arbeidsgiveres holdninger samt handlinger skaper og opprettholder kjønnete strukturer. Organisasjonsinterne forklaringer retter søkelyset mot de faktiske mulighetsstrukturene på arbeidsplassen (Kanter, 1993; Sigtona et al., 2015; Teigen & Reisel, 2017).

Teorien om glasstaket er en strukturell forklaring på hvordan kvinner forhindres til å avansere til toppledernivået i hierarkiske organisasjoner. Hindringene forekommer i form av kjønnsstereotype holdninger og homososial reproduksjon. Det at rekrutteringsansvarlige ikke er bevisst sine stereotypiserte forestillinger og holdninger om kvinner og kvinnelighet gjør hindringene usynlige (Hymowitz & Schellhardt, 1986; Powell, 2011; Solberg, 2017).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det faktum at menn fortsatt dominerer topplederstillinger til tross for at likestillingsverdier er allment akseptert i det norske demokratiske samfunnet, sier noe om uoverensstemmelse mellom det som sies og det som faktisk gjøres. Det er enklere å rettferdiggjøre valg av en kandidat med individorienterte forklaringer og si at det er kvinner som det er noe feil med. Kvinner må endre sin atferd for å oppnå topplederstillinger. Det er derimot vanskeligere å avdekke de usynlige mekanismene betegnet som homososial reproduksjon i organisasjoner der menn velger å ansette, gjennom lite formaliserte rekrutteringsprosesser, andre personer med samme sosial bakgrunn, som oftest menn, og vedlikeholder lukkede nettverk (Sigtona et al., 2015, s. 113).

Fenomenet homososial reproduksjon ble beskrevet for over 50 år siden (Kanter, 1993). Det er allikevel aktuelt å undersøke hvordan fenomenet utfolder seg i dagens kontekst som er ganske så annerledes. Som sagt er Norge et av verdens mest likestilte land. Kvinner har nærmet seg menn når det gjelder utdanningsvalg, utdanningslengde og yrkesdeltakelse (Østbakken, 2016; Solberg, 2017). De tradisjonelle kjønnsnormene i samfunnet hvor menn utførte en rolle av «utearbeidende forsørgere», mens kvinner var «henvist til det mindre prestisjerike og lite inntektsgivende arbeidet i hjemmet» (Strand, 2007, s. 353) er også under endring. I dag forventes menn å være mer enn forsørgere. De skal ta større del i familieliv og barnas oppdragelse. Ideer om maskulinitet og mannlighet er i endring (Halrynjo, 2009, s. 8 - 9). Dagens organisasjoner har en tendens til å bygge organisasjonsstruktur som er flatere og mer fleksibel, med færre ledernivåer, flere avdelinger og mindre byråkrati (Solberg, 2017, s. 115 - 116). Maktforholdet i form av medvirkning, medbestemmelse og innflytelse i slike

organisasjoner forskyves til fordel for medarbeiderne. Innovasjon i næringslivet står i fokus, noe som ikke kan skapes hvis man er bare opptatt av å ansette ledere eller medarbeidere som er lik seg selv (Solberg, 2017, s. 117 - 118).

Rekrutteringsprosesser har også blitt mer komplekse. Det er flere aktører som deltar i prosesser og kan påvirke utfallet. I dag eksisterer det en hel bransje for rekruttering og formidling av arbeidskraft. En del av denne bransjen spesialiserer seg nettopp på rekruttering til topplederstillinger, såkalt executive search.

Rekrutteringskonsulenter koordinerer rekrutteringsprosesser, bringer potensielle kandidater til sine kunder og legitimerer rekrutteringsprosesser ved å garantere profesjonalitet (Fingham, 1999, s. 338; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013, s. 45). Kundetilfredshet er viktig for en slik servicenæring som executive search, og er grunnlaget for tillit mellom konsulenter og deres kunder.

Rekrutteringskonsulenter kan være en annen organisasjonelle mekanisme som muligens bidrar til reproduksjon av homososialitet (Coverdill & Finlay, 1998).

Fenomenet homososial reproduksjon er lite forsket på. Fenomenet har først vært beskrevet i en studie av et stort amerikansk industrikonsern innen (Kanter, 1993). Fenomenet har også vært avdekket innen høyere utdanningsinstitusjoner i USA (Dressel et al., 1994). I en forholdsvis ny studie av toppleders jobbskifter i Fortune 500 organisasjoner i USA fra 1990 til 2011, bekreftet forskerne ved hjelp av statistiske metoder at homososial reproduksjon forekommer i rekrutteringsprosessene. Mannlige beslutningstakere ga mannlige kandidater en mer positiv evaluering enn kvinnelige kandidater. Studien avdekket også at sannsynligheten for ansettelse av en mannlig administrerende direktør (Chief Executive Officer, CEO), og fremmedgjøring av kvinnelige toppleder kandidater er større når styret er mannsdominert (Cook & Glass, 2014).

Fenomenet homososial reproduksjon er også blitt studert i en nordisk kontekst. I en svensk kvantitativ studie kom forskerne frem til den konklusjon at homososial reproduksjon forekommer i tråd med Brynes *similarity attraction paradigm* i relasjoner mellom en over- og underordnet. Ledere viser preferanser og velger kandidater som er demografisk like dem selv (Stafsudd, 2006).

Generelt sett har det vært gjennomført få studier av rekrutteringsprosesser til topplederstillinger med involvering av eksterne rekrutteringskonsulenter. En nordisk studie av rekruttering av foretaksledere gjennomført i Sverige (Holgerson, 2003, 2013) viser at rekrutteringskonsulentene var intervjuet på generelt grunnlag i forbindelse med rekruttering til topplederstillinger. De tre rekrutteringsprosessene som var undersøkt i studien ble imidlertid gjennomført uten involvering av rekrutteringskonsulenter.

Det er derfor interessant og nyttig å undersøke empirisk, om mannsdominansen på toppen av det norske næringslivet kan ha noe å gjøre med fenomenet homososial reproduksjon. Resultater av denne undersøkelsen kan ha praktiske implikasjoner for likestillingsarbeidet på toppen av norsk næringsliv. Et mål med min undersøkelse av rekrutteringsprosesser til topplederstillinger i to bedrifter er å drøfte hvordan homososial reproduksjon utfolder seg, samt hvordan det kan hindre kvinnelige kandidater i å nå topplederposisjoner.

Det er viktig å forstå hvordan ansettelsesprosesser ser ut for å kunne identifisere hvor risiko for homososialitet kan oppstå. Rekrutteringsprosesser er komplekse og involverer en rekke aktører, inkludert rekrutteringskonsulenter. Vi må forstå kompleksiteten for å forstå hvor og hvorfor homososial reproduksjon oppstår. Kompleksiteten inneholder både formelle og uformelle aspekter.

Oppfattet likhet med kandidaten legitimerer kandidatvalget i rekrutteringsprosesser, der utvalgskriterier er uklare. I tillegg favoriserer disse utvalgskriteriene ofte menn. Stereotypiske oppfatninger og antagelser om kvinner og menn, deres kompetanse og potensial skaper et bilde av kvinnelige lederkandidater som mangelfulle og uegnet for topplederstillinger. Mannlige og kvinnelige toppleder kandidater måles mot ulike sett av kriterier i rekrutteringsprosesser. Definisjonen av kompetanse som legitimerer kandidatvalg kan også justeres for å matche den foretrukne kandidaten (Dressel et al., 1994; Holgerson, 2013; Tienari et al., 2013). Slike prosesser gir ikke like muligheter for kvinner og menn til å nå toppen som fører til reproduksjon av mannlige toppledere.

Jeg antar at homososial reproduksjon kan forekomme i rekrutteringsprosesser i noen av dagens organisasjoner. Dette ønsker jeg å undersøke ved å intervju aktører i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger. Med fokuset på etterspørselssiden, dvs. organisasjonssiden, vil disse aktørene være mannlige og kvinnelige styreledere og styremedlemmer i organisasjoner i privat sektor. Med topplederstillinger mener jeg slike stillinger som daglig leder, administrerende direktør eller CEO. Målet er å se nærmere på rekrutteringsprosesser til topplederstillinger i private organisasjoner. Jeg ønsker å finne ut hvordan rekruttering foregår, hvem som er involvert i rekrutteringsprosesser, kandidaters profil, herunder utvalgsriterier og krav som stilles til kandidater, evaluering av kandidaters kunnskap, kompetanse og potensial, samt årsaker til vedvarende mannsdominansen på toppen av det norske næringslivet. Hva skjer med kvinnelige kandidater til topplederstillinger i en rekrutteringsprosess.

Med utgangspunktet i det ovennevnte har jeg utarbeidet en todelt problemstilling:

Hvordan foregår rekruttering av kandidater til topplederstillinger i to norske bedrifter?

Hvor i rekrutteringsprosesser kan det oppstå risiko for homososial reproduksjon ved at mannlige kandidater favoriseres framfor kvinner?

For å analysere og drøfte disse spørsmålene har jeg utarbeidet tre underordnede forskningsspørsmål:

1. Hvordan foregår rekruttering til topplederstillinger?
2. Hvilke formelle krav, definert her som kompetanse, erfaring og ferdigheter, ser aktører i en rekrutteringsprosess etter når de leter etter potensielle topplederkandidater?
3. Hvilke uformelle egenskaper, forstått her som personlige karaktertrekk, evner og verdier, ønsker aktører i en rekrutteringsprosess å se i potensielle topplederkandidater?

2. Teori

Det finnes ulike teorier som kaster lys over fenomenet homososial reproduksjon. I denne delen vil jeg presentere noen av disse teoriene for å belyse og forstå hvordan ulike forskere beskriver og analyserer fenomenet homososial reproduksjon. De ulike teoretiske perspektivene hjelper meg til å fortolke det empiriske materialet fra semistrukturerte intervjuer med styreledere, styremedlemmer og representanter fra rekrutteringsselskaper som deltok i rekrutteringen av nye ledere i de to bedriftene jeg har undersøkt.

2.1 Homososial reproduksjon

Begrepet homososial reproduksjon har blitt utviklet for å forklare menns preferanser for andre menn. Homososial reproduksjon er en seleksjonsprosess hvor personer fra dominerende grupper blir erstattet med andre personer fra dominerende grupper. Det er en tendens blant ledere til å velge kandidater blant medlemmer av samme sosiale gruppe for ansettelse i eller forfremmelse til de mest attraktive lederstillingene. Kvinnelige lederkandidater og personer fra minoriteter ansees å ha avvikende sosial bakgrunn og blir ekskludert fra den lukkede sirkelen av ledelse (Carvalho, Costa, Lykke, Torres & Wahl, 2018; Cook & Glass, 2014, s. 94; Kanter, 1993, s. 68).

Kanter forklarer tendensen hovedsakelig med usikkerhet forbundet med definering av evalueringskriterier for ledere, viktigheten av kommunikasjon mellom ledere og krav til lojalitet og hengivenhet til organisasjonen (Kanter, 1993). Fravær av objektive kriterier for evaluering av ledere gir et usikkert grunnlag for ledelsesmakt. Sosiale kriterier blir brukt som målestokk. Preferanser for medlemmer av samme sosiale gruppe legitimerer ledelsesmakt samt fungerer som bekreftelse på at disse personene er viktige for organisasjonen, at de virkelig fortjener å ha makt, autoritet, autonomi og ikke minst godtgjørelser som følger med lederstillinger (Kanter, 1993, s. 59 - 63).

Medlemmer av samme sosiale gruppe antas å ha like verdier som gir grunnlag for gjensidig forståelse og lettere kommunikasjon (Kanter, 1993, s. 49). Tillit baseres på gjensidig forpliktelse og dyp kunnskap om personer. I store organisasjoner

spesielt blir ytre uttrykk for likhet (kjønn, utseende) brukt for å definere hvilke kandidater som er passende (Kanter, 1993, s. 48). Homogenitet gir grunnlaget for tillitt, der ledere ikke kjenner hverandre personlig (Stafsudd, 2006, s. 178).

Ifølge Kanter kan tillitt oppnås ved hjelp av to typer homogenitet: lik sosial bakgrunn eller lik organisatorisk erfaring (Kanter, 1993, s. 50). Kvinner vil slite med å passe inn i begge tilfeller. Kvinner og menn antas å ha ulik sosial bakgrunn grunnet ulik sosialisering i samfunnet fra barndommen (Haveman et al., 2012, s. 121 - 122). De har også ofte ulik organisatorisk arbeidserfaring på grunn av kjønnssegregering i ulike sektorer og yrker på arbeidsmarkedet (Østbakken et al., 2017). Påstanden om at det ikke er nok kvalifiserte kvinner der ute kan ha opphav i umuligheten for kvinner til å vise konformitet (innordning) på den sosiale og/eller profesjonelle arena.

Det er spesielt ved ansettelse av eksterne kandidater at man blir tilbøyelig til å søke etter likheter (kjønn, utdanning, erfaring, holdninger og verdier) mellom kandidater og en selv. Jeg vil tro at dette skjer ubevisst i mange tilfeller.

Lipman-Blumen har brukt begrepet homososialitet for å forklare mannsdominansen i mektige posisjoner i organisasjoner og samfunnet. Hun definerer homososialitet som «seeking, enjoyment, and/or preference for the company of the same sex» (Lipman-Blumen, 1976, s. 16). Hun forklarer menns homososiale preferanser med sosial stratifisering i samfunnet hvor samfunnet verdsetter menn og maskulinitet over kvinner og femininitet og der menn har vesentlig større tilgang på ressurser enn kvinner. Lipman-Blumens konseptet av homososialitet anerkjenner samfunnsmakt som kjønnet (Lipman-Blumen, 1976).

«Similarity attraction paradigm» som en av mekanismene av homososial reproduksjon

Selvkategorisering og kategorisering av andre mennesker langs sosiale karakteristikk er en mekanisme som de som rekrutterer tar i bruk for å skape et positivt bilde av seg selv og redusere usikkerhet rundt toppledelse. Visse verdier og holdninger attribueres automatisk kandidater som tilhører visse sosiale

grupper. Homososial reproduksjon oppstår gjennom ulike mekanismer, hvor Byrnes «similarity attraction paradigm» er en av dem (Stafsudd, 2006).

Ifølge denne teorien vil tilhørighet til samme sosiale gruppe, for eksempel kjønn, føre til opplevd likhet (perceived similarity) i holdninger og verdier mellom individene av den samme demografiske gruppen. Dette vil i sin tur føre til mellommenneskelig tiltrekning og preferanser for individer fra den samme demografiske gruppen (positive bias). Kjønn til kandidaten og den som rekrutterer vil dermed påvirke vurderinger man gjør i en rekrutteringsprosess, ifølge denne teorien. Rase og alder, utseende, måten man kler seg på, verbal og non-verbal kommunikasjon påvirker også opplevd likhet og graden av tiltrekning mellom mennesker, men kjønn korrelerer sterkest. (Graves & Powell, 1995, s. 86). Opplevd likhet og tiltrekning fører til en mer positiv evaluering av kandidaters subjektive kvalifikasjoner som evne til å uttrykke seg og vise initiativ. Det er nettopp subjektive kvalifikasjonene det blir lagt mest vekt på og det er de som bestemmer utfall av rekrutteringsprosessen (Graves & Powell, 1995, s. 88).

Graves og Powell har funnet ut i sin studie at kvinner som rekrutterer oppfatter mannlige kandidater til å være mer lik dem selv. Kvinnene opplever sterkere tiltrekning til mannlige kandidater og gir dem en mer positiv evaluering av deres kvalifikasjoner enn til kvinnelige kandidater. «Social identity theory» kan muligens forklare hvorfor kvinnelige rekrutterere representerer en ulempe for kvinnelige kandidater i rekrutteringsprosesser (Graves & Powell, 1995, s. 94). Teorien kan også delvis forklare hvorfor flere kvinner i lederstillinger på lavere nivå og flere kvinner i styrer ikke gir flere kvinnelige toppledere (Gilje, 2008; Morrison et al., 1992; Sigtona et al., 2015).

Homosial reproduksjon som resultat av 'social identity theory'

Kvinnelige aktører i rekrutteringsprosesser kan, i forlengelse av antagelsen om at de tiltrekkes av opplevd likhet dermed representere en ulempe for kvinnelige kandidater i en rekrutteringsprosess. «Social identity theory» kan muligens forklare fenomenet, ifølge Graves og Powell. Teorien antyder at individer former et selvbylde basert på de sosiale kategorier de hører til, for eksempel kjønn. Sosiale kategorier (kjønn, rase, yrke) har ulik verdiladning i samfunnet (Graves &

Powell, 1995, s. 95). Menn som en sosial gruppe og maskulinitet verdsettes høyere enn kvinner og femininitet. Menn defineres positivistisk og kvinner defineres som annerledes og avvikende fra menn. (Billing, 2006, s. 33; Bryans & Mavin, 2003, s. 112; Scholten & Witmer, 2017, s. 50).

Lederstillinger i organisasjoner har også ulik status. Personallederstilling har lavere status og prestisje enn for eksempel lederstilling for produktutviklingsavdeling (Billing, 2006, s. 103 - 104; Graves & Powell, 1995). Stillingen innen HR besittes stort sett av kvinner (Core, 2017).

For å øke sin sosiale status er distansering fra lavstatusgrupper en av flere teknikker (Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993). Kvinner kan føle behov for å distansere seg selv fra det negative som er forbundet med kvinnelighet, og identifisere seg selv med det maskuline. Maskuline egenskaper er tradisjonelt forbundet med våre forestillinger om et godt lederskap. Kvinnelige ledere internaliserer spillereglene i arbeidslivet, reglene som har blitt laget av menn. De assimilerer med den maskuline lederstilen, tilpasser seg maskuline verdier, omringer seg selv med maskuline symboler samt utvikler maskuline personlighetstrekk for å øke den sosiale likheten med menn. Alt dette gjøres for å bli tatt inn i «gutteklubben» og øke sin sosiale status (Billing, 2006, s. 28; 2011, s. 310; Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Scholten & Witmer, 2017, s. 59). Forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere reduseres jo høyere opp i hierarkiet en kommer, fordi likheter i arbeidslivet verdsettes høyere enn kjønnsforskjeller (Solberg, 2012, s. 66).

Sammen utgjør 'similarity attraction paradigm' og 'social identity theory' elementer i måten homososial reproduksjon internaliseres av både kvinner og menn, især når en person kommer lenger opp i makthierarkiet innen en organisasjon. Forholdet mellom makt og kjønn er derfor viktig å belyse.

2.2 Makt og kjønn

Makt er mulighet til å mobilisere ressurser. Makt følger med formelle posisjoner i organisasjoner og blir utviklet i uformelle relasjoner til kolleger, overordnede og underordnede (maktstruktur) (Kanter, 1993).

Kjønn (gender) og kjønnsrelasjoner er sosiale og historiske konstruksjoner (Bryans & Mavin, 2003, s. 112; Mills & Tancred, 1992, s. 250; Scholten & Witmer, 2017, s. 50). Forskere innenfor samfunnsvitenskap er enige om hvordan den sosiale virkeligheten i relasjoner mellom kvinner og menn ser ut. Menn som en sosial gruppe og maskulinitet er konstruert som overordnet i forhold til kvinner og femininitet. Maskulinitet verdsettes høyere enn femininitet. Alt som kan relateres til femininitet blir automatisk devaluert. Menn defineres positivt og kvinner defineres som annerledes og avvikende fra menn. Maskulinitet har større makt enn femininitet i samfunnet (Billing, 2006, s. 33; Bryans & Mavin, 2003, s. 112; Scholten & Witmer, 2017, s. 50). Kvinner får lavere lønn, de er underrepresentert i lederstillinger og spesielt topplederstillinger og dermed besitter mindre formell makt (Alvesson & Billing, 2009, s. 188).

Kanter kritiseres av andre forskere for å ikke legge nok vekt på sammenhengen mellom kjønn, makt og struktur. Det har blitt gjort forskning som viser at kjønn i seg selv spiller en viktig rolle. Menns dominerende posisjon i samfunnet gir dem fordel i arbeidslivet selv i kvinnedominerte yrker, for eksempel sykepleie. Denne overordnede posisjonen i samfunnet har betydning for muligheter menn får i arbeidslivet uavhengig av kjønnsfordeling i organisasjoner (Wahl et al., 2011, s. 81). Arbeidsdeling i organisasjoner foregår i samsvar med kjønnsrelasjoner. Kvinner blir tildelt funksjoner med mindre makt og innflytelse enn menn og plassert i posisjoner med ansvarsnivå som blir sett på som passende for kvinner. Menn inntar de mest maktfulle topplederposisjonene. Kjønn er organisasjoners grunnleggende element (Acker, 1990; Kanter, 1993; Wahl et al., 2011, s. 83).

Mannlig leders makt baserer seg på tre pilarer: 1) menn betraktes som mer kompetente enn kvinner, 2) menn foretrekker å samarbeide med andre menn lik dem selv og ekskluderer kvinner med sin praksis, 3) kvinneideal strider imot et bilde av en ideell arbeider som ikke er tyngt av omsorgsforpliktelser (Carvalho et al., 2018).

Kandidaters kompetanse og potensial defineres på den måten som favoriserer en viss type mann i ansettelsesprosesser til topplederstillinger. Menn og kvinner

behandles og evalueres forskjellig. Dette beviser asymmetrien i maktrelasjoner mellom kvinner og menn (Tienari et al., 2013, s. 47).

2.3 Mulighetsstrukturer

Ulik plassering av kvinner og menn på forskjellig stillingsnivå i organisasjoner kalles for vertikal kjønnssegregering. Jo høyere stillingsnivå, jo mer makt, innflytelse på arbeidsplassen og høyere lønnsnivå besitter innehaver av stillingen (Reisel & Brekke, 2013). De fleste topplederstillingene i Norge besittes av menn. Som følge av dette har menn høyere status, lønn og mer makt i viktige økonomiske beslutningstakende prosesser, mens kvinner har lederstillinger på lavere nivå som også lønnes lavere og har lavere status og mindre makt (Core, 2017; Solberg, 2017, s. 89). Denne situasjonen er i samsvar med kjønnsmaktrelasjonene i samfunnet (Billing, 2006, s. 31).

«The structure of organizations plays a powerful role in creating work behaviour» (Kanter, 1993, s. 159). Karrieremuligheter i en organisasjon (opportunity structure) er en av de avgjørende strukturelle faktorer som hindrer kvinner i deres karriereløp mot toppen. Mennesker blir formet av sine posisjoner. Kanter viser at mennesker, som blir ansatt i stillinger med lavest mulighet for forfremmelse og utvikling, har lavere ambisjonsnivå, dårligere selvbilde, ønsker ikke mer ansvar, undervurderer sin kompetanse og søker tilfredsstillelse i aktiviteter utenfor organisasjoner (Kanter, 1993). Mesteparten av ansatte i slike stillinger var kvinner, noe som resulterte i stereotypisk attribuering av en slik oppførsel til alle kvinner. Kvinner finner alternative kilder til engasjement og egenverd i familielivet (Halrynjo & Lyng, 2009, s. 337). Ansatte i stillinger med muligheter for utvikling og forfremmelse, som oftest menn, utvikler «work is a central life interest» holdning. Karrieremuligheter påvirker dermed medarbeidernes motivasjon og graden av arbeidsengasjement, samt lojalitet til organisasjonen (Kanter, 1993, s. 160).

Kanter trekker fram betydningen av individuelle egenskaper og viser at menneskers valg og preferanser ikke er betinget i deres kjønn, men blir formet av organisatorisk plassering av kvinner i organisasjonsstrukturen.

Billing trekker fram egenskaper ved organisasjoner og antyder at de spiller en stor rolle i utvikling av menneskers identitet. Hun argumenterer at over tid kan kvinnelige ledere forandres og bli mer som en leder forventes å være (Billing, 2006, s. 23, 102).

2.4 Attribusjon

Attribusjonsteori er en studie av oppfattet årsakssammenheng med fokus på oppfattet årsaker til andres atferd. Det er forskjell mellom selvoppfatning og hvordan man blir oppfattet av andre (Kelley & Michela, 1980, s. 458). Teorien forsøker å forklare «hvordan mennesker spontant plasserer årsaker – attribuerer – i dagliglivssammenhenger» (Svartdal, 2017). Med andre ord handler teorien om «hvordan vi forklarer årsakene til andres og egne handlinger» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 201).

Attribusjon påvirkes av informasjon om oppførsel og omstendigheter for oppførselen (Kelley & Michela, 1980, s. 461). Hos personer som oppfattes å ha mer **makt** og **høyere status** tillegges årsaker til oppførsel til selve personen (dispositional attribution/indre attribusjon). Oppførsel til personer med mindre makt og lavere status er oppfattet å være betinget av ytre krefter (situational attribution/ytre attribusjon). Når man er oppfattet å agere ut ifra indre årsaker, får man gjerne tillagt positive holdninger og egenskaper og blir mer likt (Kelley & Michela, 1980, s. 459).

Når kvinner og femininitet i samfunnet rangeres under menn og maskulinitet (kvinner har lavere status og makt) får mannlige lederkandidater en mer positiv bedømming av sine prestasjoner og blir foretrukket i seleksjonsprosessen.

Suksess attribueres oftest til personlige egenskaper, evner og trekk (indre attribusjon) (Kelley & Michela, 1980, s. 468). Mannlig suksess og kvinnelig nederlag er en mer forventet situasjon og attribueres til personers evner og egenskaper (indre attribusjon). Mannlig nederlag og kvinnelig suksess er mindre

forventet situasjon og attribueres til personers innsats og flaks (ytre attribusjon) (Kelley & Michela, 1980, s. 469).

Attribusjoner er en viktig del av informasjonen mennesker kommuniserer om dem selv og deres aktiviteter. Mennesker er motiverte til å fremstille et mest mulig positivt bilde av seg selv til andre. I en selvpresentasjon kan man tillegge suksess til eksterne faktorer for å fremstå som beskjeden eller til interne faktorer for å fremstå som kompetent (Kelley & Michela, 1980, s. 475 - 476).

Beskjedenhet uttrykt av en kvinne kan imidlertid bli oppfattet som svakhet og en diskvalifiserende faktor. En mann forventes å ha potensial til å opparbeide selvtillit med tiden, erfaring og støtte fra nettverk (Holgerson, 2013, s. 469).

Vi attribuerer automatisk maskulinitet til menns kropp og feminitet til kvinners kropp. Når majoriteten av ledere og spesielt toppledere er menn, mannlig leder utgjør fortsatt normen og egenskapene som sies å være viktige for å være en god leder er maskulint kjønn, vil mannlige kandidater fremstå som mest kompetente og bli foretrukket (Alvesson & Billing, 2011; Billing, 2011, s. 304; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Attribusjonsteorien kan benyttes i analyse av rekrutteringsprosesser fordi teorien kan kaste lys på hvordan den som intervjuer resonerer rundt kandidaters oppførsel i en intervjusituasjon og hvordan man forklarer kandidaters tidligere prestasjoner. Kandidaters atferd i intervjusituasjon antas ofte å være representativ for fremtidig jobbsituasjon (Anderson, Born & Cunningham-Snell, 2002, s. 206). Når suksess forklares med personens ferdigheter (dispositional attribution) blir forventninger til fremtidig suksess større, enn når suksess forklares med tilfældigheter (situational attribution). Forventninger til fremtidig suksess blir også større, når svikt forklares med tilfældigheter (Kelley & Michela, 1980, s. 486).

Den som intervjuer er tilbøyelig til å gjøre den fundamentale attribusjonsfeilen, som innebærer overvurdering av personlige årsaker (dispositional) til atferd (Kelley & Michela, 1980, s. 471). Tidligere karrieresuksess forklares ofte med personlige egenskaper, evner og ferdigheter, altså meritter. Meritokrati er et system hvor belønninger utdeles på grunnlag av evner og ferdigheter (Berg,

2018). Meritokrati fremstår som et objektivt og rettferdig system for vurdering av prestasjoner og ideologien er utbredt vestlige land. Kriterier for meritter og subjektiv evaluering av prestasjoner i et samfunn med etablerte maktrelasjoner mellom kjønnene favoriserer imidlertid den dominerende gruppen i toppledelse, nemlig menn (Sealy, 2010).

Kompetanse og meritter basert på den stereotypiske ledernormen attribueres ulikt til mannlige og kvinnelige kandidater. Menn favoriseres som lederkandidater.

2.5 Doing gender

Organisasjoner fremstilles ofte som bestående av rasjonelle aktører med kjønnsnøytral ledelse, hvor rekrutteringsprosesser følger felles regler og utvalgsriterier som kandidater måles opp mot er objektive. Disse kriteriene har imidlertid ulik innvirkning på forskjellige sosiale grupper og ofte favorisere den dominerende gruppen (Dressel et al., 1994). Prosesser er dypt kjønne.

«Doing gender means creating differences between... women and men, differences that are not natural, essential, or biological» (West & Zimmerman, 1987, s. 137), det er "...an activity of managing situated conduct in light of normative conceptions of attitudes and activities appropriate for one's sex category" (West & Zimmerman, 1987, s. 127).

«Gender doing» i en rekrutteringsprosess begynner med stillingstittel og utarbeidelse av kravspesifikasjon til lederkandidater. Våre forestillinger om lederskap sammenfaller tradisjonelt sett med forestillinger av mannlighet. En god leder er sterkt engasjert i sitt arbeid, konkurranseorientert, liker høyt tempo, har lange arbeidsdager, geografisk mobil, klar til å ryke ut når jobben krever det, familieoverhodet og familieforsørger. Disse egenskapene er tett knyttet til mansrolle i folkets stereotypiske forestillinger om kjønn (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Wahl et al., 2011). Standarder definert av den dominerende gruppen vil favorisere kandidater fra den dominerende gruppen. Å ta diskusjoner om kjønn ut av beslutningsprosesser ved å si at kjønn ikke spiller rolle, gjør ikke rekrutteringsprosesser kjønnsnøytrale (Dressel et al., 1994).

Magefølelsen, dvs. subjektive følelser og erfaringer, blir ofte brukt i vurdering av kompetanse (Skorstad, 2016, s. 20). Kompetanse deles i to grupper: formell og uformell. Formell kompetanse er informasjonen som vi finner på kandidatens CV, som utdanning og arbeidserfaring. Personlige egenskaper som samarbeidsevne, verdier, arbeidskapasitet representerer uformell kompetanse (Skorstad, 2016, s. 26). Uformell kompetanse har fått mer plass i dagens arbeidsliv med mye høyere utdanningsnivå hos arbeidstakere enn for 20 – 30 år siden (Skorstad, 2016, s. 27).

Management og organisasjoner har historisk blitt formet av menn som hovedarbeidsstokken. Organisasjonsdesign, struktur, kultur og ledelse er implisitt maskuline. Mannsdominansen har formet oppfatning av at kvinner mangler lederegenskaper og lederkompetanse (Bryans & Mavin, 2003, s. 113).

Kvinner bedømmes som enten kompetente eller ikke kompetente og sammenlignes med den maskuline ledernormen. Hvis de mangler noen egenskaper, anses det som en ulempe. Menn sammenlignes derimot ikke med ledernormen, de utgjør denne normen. Det antas at menn har lederpotensial og at de kan bli ledere forutsatt at de får riktig opplæring og veiledning. Ulik oppfatning av kvinners og menns potensial gir ulike forutsetninger for kvinnelige og mannlige lederkandidater (Wahl et al., 2011, s. 180 - 182). Det overfokuseres på det negative når en kandidat fra en minoritetsgruppe evalueres. Preferanser for en kandidat vil bestemme om informasjonen om kandidaten blir tolket som potensial eller svakhet (Dressel et al., 1994, s. 56). Flere forskere har rapportert om overdrevet krav til kvinnelige ledes prestasjonsnivå fremfor prestasjonsnivået forventet av mannlige ledere (Dressel et al., 1994; Kanter, 1993; Morrison et al., 1992; Tienari et al., 2013). Kvinner som representanter av minoritetsgruppen, blir ofte betraktet som mindreverdige. En vanlig svakhet i prestasjoner blir ofte brukt for å argumentere mot en slik kandidat (Dressel et al., 1994, s. 56).

Søkeprosess etter mulige kandidater kan være kjønnet, hvis man begrenser søket med eget nettverk og bransje (Tienari et al., 2013). Studier av ledernettsverk viser at menns nettverk er mer homogene enn kvinners nettverk (Holgerson, 2013, s.

456; Ibarra, 1992). Det er derfor viktig å inkludere beslutningstakere både fra den dominerende og ikke dominerende gruppa, noe som vil redusere graden av mulig diskriminering av kandidater fra ikke dominerende gruppen i en rekrutteringsprosess, men ikke nødvendigvis sørge at rekrutteringsprosessen blir rettferdig (Dressel et al., 1994).

2.6 Human capital theory

Gary Beckers «*Human capital theory*» fra 1964 (Haveman et al., 2012; Teigen & Reisel, 2017) forsøker å forklare mannsdominansen i lederstillinger med individenes preferanser, handlinger og valg. Teorien forklarer ubalansen med forskjeller i verdier og preferanser hos kvinner og men på tre områder: utdanningsnivå og utdanningsvalg, jobbpreferanser og samlede arbeidserfaring.

De fleste kandidater som blir rekruttert til topplederstillinger har høyere utdanning innenfor business administrasjon, økonomi, ingeniørfag, vitenskapelige disipliner, samt matematikk (Haveman et al., 2012). Kvinner er fortsatt sterkt underrepresentert i disse utdanningsretningene (Reisel & Brekke, 2013, s. 11).

Humankapitalteorien viser til forskjell i jobbpreferanser mellom kvinner og menn. I følge teorien foretrekker menn i noe større grad enn kvinner jobber med høy inntekt, jobbsikkerhet og mulighet for forfremmelse, mens kvinner setter mer pris på kortere arbeidsdag og jobber som gir mestringsfølelse. Menn antas å være mer karriereorienterte, mens kvinner ønsker bedre balanse mellom arbeids- og familieliv (Haveman et al., 2012; Teigen & Reisel, 2017).

Tredje området i humankapitalteorien er samlede arbeidserfaring. Kvinner tar lengre permisjoner i forbindelse med barnefødsel og velger å jobbe deltid senere for å ta seg av barna når de er små. Kvinner akkumulerer dermed mindre arbeidserfaring over tid enn menn (Haveman et al., 2012).

Kvinnens valg av utdanning, yrke og deltidsarbeid tolkes av noen forskere som kvinnens frie valg (Rubery et al., 2005, s. 189). Individorienterte forklaringene legger dermed skylden for kvinnens underordnede posisjon i arbeidslivet på

kvinner selv og fremstiller kvinner som ofrer av sine egne valg (Teigen & Reisel, 2017, s. 16). Kvinner prioriterer familieliv og er mindre interessert i ansvarsfulle posisjoner enn menn. Menn er derimot oftere karriere- og arbeidsorienterte (Reisel & Brekke, 2013; Sigtona et al., 2015). Preferanseteorien legitimerer reproduksjonen av ulikheter mellom kjønnene på arbeidsmarkedet til tross for at samfunnets ideologi og juridiske spilleregler (lovgivning) er basert på prinsipper av likestilling mellom kjønnene (Halrynjo & Lyng, 2009, s. 336).

Forklaringer på mannsdominanser i topplederstillinger som har opphav i humankapitalteorien, tar effektivt oppmerksomhet fra organisasjonelle forklaringene og forsterker stereotypisk tenkning rundt kjønn. Når de som rekrutterer tenker stereotypisk om kvinner og menn, og rettferdiggjør sine valg med trekk ved disse gruppene, slutter de å lete etter alternative kilder til forklaringer.

3. Metode

Formålet med dette kapittelet er å beskrive hvordan jeg har gått frem i mitt arbeid med masteravhandlingen, samt reflektere rundt og drøfte fremgangsmåten og valg som jeg har gjort i prosessen.

3.1 Forskningsdesign

Jeg har valgt å studere fenomenet homososial reproduksjon og hvordan usynlige mekanismer, som fører til rekruttering av personer av samme kjønn, forekommer i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger i næringslivet i Norge. Jeg søker å finne ut hvordan homososial reproduksjon er en av forklaringene på vedvarende mannsdominansen i toppledersiktet av næringslivet til tross for godt utviklet likestilling i Norge. Når man hører ordet toppleder, tenker man ofte på de mest profilerte næringslivsledere i Norges største organisasjoner. Med toppleder i min undersøkelse mener jeg stillinger på toppen av organisasjonshierarkiet, den øverste lederstillingen som rapporterer direkte til styret. Stillinger som daglig leder, administrerende direktør og Chief Executive Officer (CEO) er eksempler på toppledere.

Rekrutteringsprosesser i det private næringslivet står i søkelyset i min undersøkelse av tre grunner. For det første har jeg vært sysselsatt i private organisasjoner i hele mitt arbeidsliv og kjenner derfor bedre til denne delen av næringslivet i Norge. Det kan diskuteres hvorvidt det er en fordel eller en ulempe. Man kan fort bli blind på detaljer og ta det som foregår for gitt i kontekster man kjenner godt til. Mens detaljer kan komme frem tydeligere for en forsker som er ny til den studerende konteksten. Jeg valgte allikevel å gjennomføre min undersøkelse i private organisasjoner. Men til gjengjeld vil jeg stille meg kritisk til informasjonen jeg har fått. Hovedspørsmålet vil være hvilken betydning har det som foregår i rekrutteringsprosesser for kjønn (kvinner og menn).

For det andre er det nettopp toppsiktet av det private næringslivet i Norge som er mest preget av mannsdominansen sammenlignet med for eksempel offentlig sektor (Core, 2017; Haveman et al., 2012; Sigtona et al., 2015; Teigen & Reisel, 2017).

For det tredje er offentlige organisasjoner delvis underlagt andre lover og forskrifter når det gjelder gjennomføring av rekruttering og krav til offentlighet og åpenhet, som for eksempel Offentlighetsloven, Tjenestemannsloven og Forvaltningsloven. Dette gir en annerledes organisatorisk kontekst. Selv om private organisasjoner har større handlingsfrihet når det gjelder utforming og gjennomføring av personalpolitikk, dominerer allikevel menn i de fleste topplerstillinger i det private næringslivet.

Kjønnsforskere er enige om at kjønn er en sosial og kulturell konstruksjon (Acker, 1992, s. 250; Wahl et al., 2011, s. 37). Kjønnsrelasjoner er ikke forutbestemte av naturen, de representerer ikke absolutt og objektiv virkelighet som er umulig å forandre. Kjønnsrelasjoner skapes gjennom menneskers tolkninger, språkbruk, forestillinger og normer, og er resultat av sosiale, kulturelle og historiske prosesser (Alvesson & Billing, 2011, s. 40 - 41). Formålet med kjønnsforskning er dermed ikke å produsere objektive resultater som gjør krav på den store sannheten (Alvesson & Billing, 2011, s. 27). I dagens samfunn sammenfaller menneskers forestillinger av lederskap i stor grad med forestillinger av maskulinitet (Wahl et al., 2011, s. 170). Forestillinger av hva som betraktes som maskulint har

imidlertid gjennomgått en viss endring. Dagens lederskapsmaskulinitet innlemmer menneskeorientering og mellommenneskelige relasjoner, som vanligvis forbindes med femininitet (Wahl et al., 2011, s. 177). Fenomenet homososial reproduksjon bør, ifølge Wahl, derfor studeres i utvidet forstand. Homososialitet har med egenskaper som er konstruert som maskuline å gjøre, påpeker hun. Personer som har de maskuline egenskapene blir foretrukket i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger.

En kvalitativ undersøkelse

Kvalitativ forskning baserer seg på troen om at kunnskap er menneskekonstruert (Merriam & Tisdell, 2016, s. 23). Målet med kvalitativ forskning er å forstå subjektive opplevelser og sosiale prosesser (Flick, 2015, s. 117). Kvalitative forskningsmetoder vil derfor tjene bedre til kjønnsforskningens formål som er å beskrive, analysere og tolke en tidsbegrenset del av virkelighet, enn statistiske kvantitative metoder (Alvesson & Billing, 2011, s. 63).

Jeg gjennomførte min undersøkelse i to organisasjoner, en stor internasjonal organisasjon og en liten organisasjon som opererer på nasjonalt nivå. Den store organisasjonen, som jeg kalte Teksert AS, har et kjønnsbalansert styre med kvinnelig styreleder og har tidligere vært ledet av en kvinnelig Chief Executive Officer (CEO). Den andre organisasjonen, som jeg kalte Bygginfo AS, har et mannsdominert styre og en lang historie med mannlig lederskap. Begge organisasjonene jobber i mannsdominerte bransjer. Jeg intervjuet hele rekrutteringsutvalget bestående av styrelederen, nestledere og et styremedlem i Teksert AS, samt rekrutteringskonsulenten som bistod rekrutteringsutvalget i rekrutteringsprosessen. I Bygginfo AS intervjuet jeg styrelederen, som også ledet rekrutteringsutvalget, og rekrutteringskonsulenten. Informasjon om disse to casene har jeg samlet i en tabell i vedlegg 1. Jeg vil også presentere organisasjonene i detalj i del 3.3.

Et forskningsintervju tillater forskere å samle informasjon som de ikke kan observere direkte (Merriam & Tisdell, 2016, s. 108). Det er vanlig å kategorisere intervju basert på intervjuets strukturingsgrad. Et høyt strukturert intervju egner seg best til å samle inn sosiodemografisk data som kjønn, alder, sosial status,

utdanning osv. Rigid intervjustruktur kan begrense muligheten til å få frem informanternes forståelse og oppfatning av virkeligheten. I stedet kan forskeren få reaksjoner på hans/hennes forutinntatte oppfatninger (Merriam & Tisdell, 2016, s. 109). Ustrukturerte intervjuer krever mye erfaring i gjennomføring av intervju, noe jeg ikke har. I tillegg benyttes denne typen intervju sjeldent alene, men helst sammen med andre metoder for datainnsamling (Merriam & Tisdell, 2016, s. 111).

Til min undersøkelse av to organisasjoner valgte jeg å benytte meg av semistrukturerte dybdeintervjuer. Semistrukturerte intervju er en empirisk, dvs. erfaringsbasert, kvalitativ, induktiv forskningsmetode, gir forskeren muligheten til å få frem informanternes forståelse og oppfatning av virkeligheten (Merriam & Tisdell, 2016). Det har allerede blitt konstatert ved hjelp av statistiske metoder at flertallet av lederposisjoner i alle økonomiske sektorer besittes av menn (World Economic Forum, 2017). Nå er jeg interessert i å se på hva det er som skjer, som muligens fører til denne situasjonen.

Fordelen med semistrukturerte intervjuer er at intervjueren har en intervjuguide med åpne spørsmål. Ved hjelp av intervjuguiden sørger intervjueren at det stilles samme spørsmål til alle informanter. Intervjuguiden gjør det også enklere å passe på at alle temaene blir tatt opp med alle informantene. Samtidig er ikke spørsmålsrekkefølge forutbestemt i et semistrukturert intervju. Intervjueren kan tillate informantene å snakke uavbrutt og stille oppfølgingsspørsmål som passer inn under det temaet som informantene snakker om her og nå. Semistrukturerte intervju tilbyr en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 149). En av ulempene ved å innhente empirisk data via semistrukturerte intervjuer er at den løse intervjustrukturen gjør det noe vanskeligere å analysere data senere (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 144).

Når man intervjuer informanter om en hendelse, studerer man hva informantene sier at de har gjort (Johannessen et al., 2016, s. 129). Likestilling, inkludert likestilling mellom kjønnene, er en av de viktigste demokratiske idealene i Norge. En risiko ved å basere analysen på informanternes svar på spørsmål om kjønn er at

svarene kan reflektere i stor grad social desirability bias, dvs. at informanter gir et svar som er snarere sosialt ønsket enn et svar som reflekterer deres reelle tanker.

En annen utfordring er tidsspennet mellom en hendelse og intervjuet. Jeg har for eksempel opplevd i mine intervjuer at det var vanskelig for mine informanter å rekonstruere rekrutteringsprosessene i detalj fordi prosessene ble gjennomført ferdig og lagt bak seg. Tidligere empiriske studier av seleksjonsintervju har funnet at intervjuere husket lite fakta fra intervju og at de gjenforteller fakta til forskere på en måte som er i samsvar med deres egne interesser (Bozionelos, 2005, s. 1611).

Observasjoner av rekrutteringsprosesser til topplederstillinger mens de foregår kunne være en metode for forskningsprosjektet (Holgersson, 2013). Da ville jeg muligens ha redusert virkningene av ovennevnte problemer. Men denne metoden er for det første tidskrevende og derfor vanskelig å gjennomføre i tidsrammene for en masteravhandling. Rekrutteringsprosessene som jeg studerer i denne oppgaven varte fra tre til seks måneder og er tilbakelagt i tid. For det andre er det svært vanskelig å få innpass i slike prosesser, ikke minst fordi mange rekrutteringsprosesser til topplederstillinger er skjulte for offentligheten. Topplederkandidater ønsker en konfidensiell behandling av deres navn fordi de er redde for å kompromittere seg selv overfor nåværende arbeidsgiver (Holgersson, 2003). Informasjonen om at det har vært en prosess kommer ut etter at rekrutteringen er avsluttet. En av ulempene med observasjoner er at Hawthorneffekten eller kontrolleffekten kan oppstå i en situasjon der en forsker observerer handlinger, noe som innebærer at de observerte endrer atferd fordi de er klare over at de blir studert (Tjora & Halle, 2018).

Valget mitt har derfor falt på semistrukturerte intervjuer som tillot informanter å reflektere over sine erfaringer. Hvis svarene til informanter reflekterer deres egne interesser, er det viktig informasjon, fordi det betyr at valg av kandidater blir guidet av disse interessene.

Forskere bidrar aktivt til konstruksjonen av kjønn fordi de bærer med seg kulturelle forestillinger om maskulinitet og kvinnelighet som sirkulerer i

samfunnet og er aktuelle her og nå. Intervjusamtale risikerer å gjenspeile eksisterende sosiale normer, intervjuerens perspektiv og paradigme fremfor informanternes genuine erfaringer (Alvesson & Billing, 2011, s. 26).

Jeg som forsker har imidlertid en litt annerledes posisjon. Jeg ble født og oppvokst i Russland. Det er et land som en gang på 1930-tallet var progressivt når det gjelder kvinners deltagelse i arbeidslivet, men som i dag er et land med utbredt mannsjåvinisme, svake kvinneorganisasjoner og dermed ingen sterkfeministisk bevegelse som kan sette kvinnepolitiske spørsmål på den politiske dagsorden. Dette har gitt meg muligheten til å se på det norske samfunnet og det norske arbeidslivet på en måte utenfra. Jeg har allikevel forsøkt å innta posisjonen til en uvitende forsker og fokusere på informanter, deres synspunkter og erfaringer.

Kvalitative, induktive metoder setter grenser for generaliserbarhet eller overførbarhet av funn og konklusjoner til andre kontekster (Johannessen et al., 2016, s. 233). Jeg har valgt å utforme min undersøkelse som en komparativ case studie. En case studie er «in-depth description and analysis of a bounded system» (Merriam & Tisdell, 2016, s. 37). Empirien om to rekrutteringsprosesser har blitt samlet i to ulike organisasjoner. Sammenlikning mellom casene forenkler analysen, gir mer robuste funn, styrker relevans og generaliserbarhet (Johannessen et al., 2016, s. 207 - 208).

3.2 Valg av organisasjoner og informanter

I denne delen vil jeg presentere mine utvelgelseskriterier for caseorganisasjoner og informanter, samt avveininger jeg har gjort i underveis i utvelgelsesprosessen.

Jeg har valgt å se på rekrutteringsprosesser til topplederstillinger fra organisasjonsperspektiv, dvs. etterspørselssiden. Jeg har derfor samlet inn informasjon om rekrutteringsprosesser fortalt av aktører som i mer eller mindre grad representerer organisasjonens interesser. Fortellingene inneholder aktørens meninger og synspunkter som reflekterer deres holdninger og handlinger.

Aksje- og allmennaksjeloven regulerer rekruttering av posisjonen til daglig leder i aksje- og allmenaksjeselskaper til styret med mindre det er bestemt i vedtektene at dette skal gjøres av generalforsamlingen eller bedriftsforsamling (gjelder for organisasjoner med over 200 ansatte) (Aksjeloven, 1997; Allmennaksjeloven, 1997). Det er viktig for styret å være involvert i rekrutteringsprosessen også fordi topplederen (daglig leder, administrerende direktør, CEO) rapporterer direkte til styret. Styret og daglig leder er avhengig av en god dialog for å kunne leder organisasjonen mot et felles mål.

Da jeg forsøkte å identifisere organisasjoner som nylig hadde en topplederskifte og rekruttere informanter til intervju, fikk jeg vite at det ofte settes sammen et rekrutteringsutvalg/valgkomite bestående av styreleder, styremedlemmer, representanter fra ansatte og bedriftseiere, samt ofte en konsulent fra et rekrutteringsselskap. Når det gjelder rekrutteringsselskaper, viste det seg at de blir flittig brukt av både store og små organisasjoner.

Informantene jeg intervjuet i min undersøkelse er dermed styreledere, styremedlemmer og konsulenter fra rekrutteringsselskaper.

Rekrutteringsselskapene er eksterne rådgivere som opererer i executive-search segmentet, dvs. topplederrekrutteringer. Jeg snakket ikke med lederkandidater som representerer tilbudssiden i rekrutteringsprosesser.

Holdninger til kjønnsroller, forstått som forestillinger om hva kvinner og menn er best i, og kjønnsnormer, som er forestillinger om hva som er passende arbeid for kvinner og menn i samfunnet er i stadig endring. Jeg var derfor interessert i relativt nylige lederskifter. Kulturelle forestillinger, normer og eventuelt «social desirability bias» vil være en del av konteksten for rekrutteringsprosessene jeg studerer i denne oppgaven. Rekrutteringsprosessene i denne studien foregikk i 2018. Jeg gjennomførte intervjuer med informantene i fjerde kvartal 2019. Selv om det gikk under ett år mellom rekrutteringsprosessene og intervju, husket mine informanter ikke alle detaljene om rekrutteringsprosessene og måtte anstrenge seg for å tenke tilbake i tid eller støtte seg på skriftlig dokumentasjon som annonse eller utarbeidet kravspesifikasjon. Det innebærer at jo mer tid går fra rekrutteringsprosessen til intervju om prosessen, desto mer blir informasjonstap.

Dette var enda en grunn til hvorfor det var viktig for meg å kunne studere relativt nylig gjennomførte rekrutteringsprosesser.

3.3 Presentasjon av case-organisasjonene

Jeg har møtt på noen utfordringer ved rekruttering av informanter. For det første er mange slike prosesser foregått bak lukkede dører og informasjon rundt prosessene er svært konfidensiell. Det innebærer blant annet at ledige stillinger ikke blir annonsert. For det andre er styreledere og styremedlemmer primært toppledere i andre organisasjoner som ofte har flere styreverv. Det er slettet ikke alle som av villige til å sette av tid i sin travle hverdag for å snakke med en masterstudent. For det tredje er mange organisasjoner veldig restriktive når det gjelder utlevering av kontaktinformasjon til sine styrerepresentanter. Selv om styrerepresentantenes navn er offentlig informasjon, er det ofte vanskelig å skaffe deres telefonnummer eller e-postadresse.

Flere av potensielle informanter som jeg har kontaktet på telefon, e-post og sosiale medier har enten sagt at de ikke har mulighet til å stille opp eller de har ikke respondert på mine henvendelser i det hele tatt. Dette sier noe om hvor lukket toppsiktet av det norske private næringslivet er. Temaet for avhandlingen er også ganske sensitivt. Ledere ønsker å fremstå som fremtidsrettet, inkluderende og moderne i sine holdninger. Mange ønsker nok ikke at deres rekrutteringsprosesser blir gransket og kritisert.

Tilgang til informantene i case-organisasjonene i min undersøkelse har jeg fått via Female Presence nettverket. Female Presence er et forum for kvinnelige ledere med styrekompetanse (Female Presence). Kontakter med mennesker i innflytelsesrike posisjoner har vært nyttige i rekruttering av informanter. I en av de organisasjonene, var styrelederen selv behjelpelig med å etablere kontakt med resten av rekrutteringsutvalget og rekrutteringskonsulenten.

Videre presenterer jeg mine to organisasjoner. Jeg har kalt dem Teksert AS og Bygginfo AS. Jeg gjør oppmerksom på at alle organisasjonsnavn og personnavn i denne avhandlingen er pseudonymer.

Teksert AS

Teksert AS har sin historie siden 1930-tallet og opererer i bransjen for teknisk analyse. Organisasjonen har hovedkvarter i Oslo og datterselskaper i flere land i Europa, USA og Asia, som gjør organisasjonen til et konsern. Konsernet sysselsetter over 500 ansatte på verdensbasis, hvorav ca. 100 jobber i Norge. Konsernledelsen består av seks ledere i tillegg til konsernlederen (heretter nevnt som CEO). Fem ledere i konsernledelsen er menn og én er kvinne. Kvinnen er konsernets finansdirektør, Chief Financial Officer (CFO). Organisasjonens styre er ledet av en kvinne og har mannlig nestleder, fem styremedlemmer hvorav tre menn og to kvinner. Kvinnerepresentasjon i styret er på 40% selv om organisasjonen ikke er underlagt kravet om kjønnsbalanse i styret (Allmennaksjeloven, 1997). Organisasjonen har tidligere vært ledet av en kvinnelig toppleder.

Teksert AS gjennomførte en rekrutteringsprosess til stillingen som CEO i 2018. Resultatet av rekrutteringsprosessen ble ansettelse av en mann i slutten av 40-årene, med master i ingeniørfag og administrativ videreutdanning innen finans og lederskap. Avtroppende leder var en mann i midten av 40-årene, utdannet siviløkonom, MBA med påfyll innenfor lederskap, som ønsket å slutte i organisasjonen. Den nye topplederen kommer fra en større organisasjon i samme bransje.

Det ble satt sammen et rekrutteringsutvalg bestående av styrelederen, nestlederen og et av styremedlemmene. Kjønnssammensetningen av rekrutteringsutvalget var en kvinne og to menn. Et rekrutteringsselskap som spesialiserte seg på kandidatsøk til topplederstillinger ble engasjert for å gjennomføre prosessen. Tre personer fra rekrutteringsselskapet ble involvert, en hovedansvarlig (mann) og to så kalte «researchere» (en mann og en kvinne). Jeg intervjuet hele rekrutteringsutvalget og hovedpersonen fra rekrutteringsselskapet, altså fire informanter. Jeg har også fått stillingsbeskrivelsen som rekrutteringsselskapet har formulert og som ble brukt som grunnlag for kandidatsøk, samt et eksempel på en

tilfeldig kandidatrapport. Rapporten er skrevet på bakgrunn av en intelligens-, personlighets- og evne test som kandidaten tok.

Bygginfo AS

Bygginfo AS er et lite aksjeselskap med kontor i Oslo, som ble startet på 1950-tallet. I dag sysselsetter organisasjonen rundt 30 ansatte. Det er kun menn som sitter i organisasjonens styre. Ledergruppa består av tre andre ledere i tillegg til administrerende direktør, hvor stabsfunksjoner innen økonomi og markedsføring utføres av kvinner. De to andre ledere er menn. Organisasjonen har hatt en lang historie med mannlig lederskap og opererer i en mannsdominert bransje som er byggenæringen.

I 2018 og begynnelsen av 2019 gjennomførte organisasjonen en rekrutteringsprosess til stillingen som administrerende direktør. Organisasjonen søkte etterfølgeren for den daværende administrerende direktøren, en mann i midten av 60-årene med utdanning innenfor ingeniørfag og MBA, som har sittet i sjefsstolen i nesten 20 år. Den nye administrerende direktør er en mann i slutten av 40-årene med utdanning fra Forsvaret og påfyll i finans og markedsføring. Han har 20 års erfaring fra byggenæringen hvor han har hatt ledende stillinger innenfor økonomi, innkjøp og logistikk. Han var også styremedlem i organisasjonen før ansettelsen fant sted.

Rekrutteringsutvalget bestod av styrelederen og et styremedlem, begge to er menn. Utvalget brukte et rekrutteringsselskap i prosessen, representert av en kvinnelig rekrutteringskonsulent, som er partner i rekrutteringsselskapet, og en kvinnelig «reseacher». Styrelederen fortalte i pressemeldingen på selskapets nettside om at rekrutteringsprosessen var grundig og styret jobbet med den i flere måneder. Jeg intervjuet styrelederen og rekrutteringskonsulenten. Jeg har også fått en kopi av stillingsannonsen som ble brukt i prosessen fra rekrutteringskonsulenten. Det var en utfordring å få intervjuet styremedlemmet som var med i rekrutteringsutvalget. Styrelederen var veldig opptatt av anonymitet og ønsket verken å oppgi navnet til styremedlemmet, heller ikke at jeg

skulle kontakte ham for et intervju. Rekrutteringskonsulentene var også tro mot sin kunde og utleverte ingen informasjon uten kundens samtykke.

I vedlegg 1 har jeg samlet informasjon om disse to casene og informantene, som jeg intervjuet i min undersøkelse.

3.4 Forberedelser og gjennomføring av intervju

Jeg intervjuet totalt åtte personer, hvorav fem menn og tre kvinner. Alle de intervjuende var etniske norske menn og kvinner. Fire av de intervjuede var tilknyttet Teksert AS og to var tilknyttet Bygginfo AS. To av intervjuene var pilotintervjuer av en kvinne, heretter kalt Sylvia og en mann, heretter kalt Petter. Et interessant aspekt ved Sylvia som informant, og som gjør at hun bidrar til valid og reliabel informasjon er at hun jobber som konsulent i rekrutteringsselskapet som bistod Teksert AS med å rekruttere ny leder. Peter er en næringslivs leder med mange års erfaring i topplederstillinger.

Rekrutteringsprosessen i Teksert AS analyseres i lys av intervjuer med fire deltagere i rekrutteringsprosessen. Tre av informantene var menn og én var kvinne. Kvinnen er styrelederen i organisasjonen og lederen av rekrutteringsutvalget i den studerte rekrutteringsprosessen. I tillegg til styrelederen intervjuet jeg resten av rekrutteringsutvalget bestående av nestlederen og et styremedlem, begge to var menn. Organisasjonen benyttet seg av bistand fra et rekrutteringsselskap. Rekrutteringskonsulentene er også administrerende direktør i rekrutteringsselskapet. I Bygginfo AS, den andre organisasjonen, intervjuet jeg en mann som hadde en rolle som styreleder og ledere av rekrutteringsutvalget, samt en kvinnelig rekrutteringskonsulent. Rekrutteringskonsulentene er partner i rekrutteringsselskapet. Alle styrerepresentantene er eller har vært toppledere i private organisasjoner.

Underveis i rekruttering av informanter og før gjennomføring av intervju utarbeidet jeg to intervjuguider, en til rekrutteringsutvalg bestående av styreledere og styremedlemmer, og en til rekrutteringskonsulenter. Intervjuguidene finnes i

vedlegg 2 og 3. Spørsmål i intervjuguidene har forankring i oppgavens tre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1 handler om rekrutteringsprosess. Målet med å undersøke rekrutteringsprosesser er å se på graden av struktur, formalisering og oppgavedeling, sammensetning av rekrutteringsutvalg, samt hvor og hvordan det letes etter aktuelle kandidater. Tidligere forskning viser at uformelle rekrutteringsprosesser bidrar til reproduksjon av homogenitet (Holgerson, 2013, s. 458). Homososialitet i rekrutteringsprosesser kan oppstå allerede når organisasjoner setter sammen et rekrutteringsutvalg bestående av kun mannlige eller flest mannlige aktører. Menn vil her være den dominerende sosiale gruppen, som definerer utvalgskriterier. Utvalgskriteriene risikerer dermed å gjenspeile perspektiver, verdier og karakteristikk til den dominerende gruppen, som blir reproduisert i utvelgelseskriterier og -beslutninger. Majoritetsmedlemmer tenker ikke på hvordan det er å være i minoritet og har dermed ulik forståelse av virkeligheten grunnet ulik erfaring (Bryans & Mavin, 2003, s. 113; Dressel et al., 1994, s. 54). Bevisst eller ubevisst inkludering av noen få kvinner i rekrutteringsprosesser er ikke nok for å skifte balansen (Dressel et al., 1994, s. 57; Stafsudd, 2006, s. 179). Jeg ønsker å undersøke hvilke roller og oppgaver kvinner har i rekrutteringsprosesser.

Videre ønsket jeg å undersøke om stillinger lyses ut eller om aktørene leter etter potensielle kandidater sine nettverk. Rekrutteringsselskaper som eksterne aktører kan muligens åpne tilgang til et utvidet nettverk eller gjøre en ekstra innsats for å finne kvinnelige kandidater.

Den andre delen handler om kandidatprofil som bestemmer kandidatvalg. Forskningsspørsmålene to og tre gir grunnlaget for spørsmålene i del to av intervjuguiden som handler om formelle krav til lederkandidater som utdanning og erfaring, og uformelle kvaliteter som personlige egenskaper, evner, familiesituasjon, osv. Utvalgskriterier vil reflektere rekrutteringsutvalgets perspektiver på ledelse og hvem som er passende kandidater til lederstillinger.

Aktørene må foreta jobbanalyse og definere kriterier som de mener lederkandidater skal ha for å kunne utføre arbeidsoppgaver med et positivt resultat for organisasjonen. Lederkompetanse og potensial blir ofte definert på den måten som tilsier at den aktuelle kandidaten skal være en viss type mann (maskuline ord og uttrykk) (Tienari et al., 2013, s. 47). Det blir derfor aktuelt å stille spørsmål om hvem som har utarbeidet kravspesifikasjon til kandidater (kandidatprofil) og hvordan profilen ser ut. Jeg ønsket å undersøke hvorvidt utvalgskriteriene som potensielle lederkandidater måles opp mot er så langt det lot seg gjøre objektive i den forstand at de var kjønnsnøytrale. Et maskulint bilde av en leder vil antakelig ikke være like attraktiv for kvinnelige søkere som mannlige. Ved å undersøke rekrutteringsprosesser i to organisasjoner med antatt ulikt fokus på kjønnsbalanse/kjønns mangfold søkte jeg å se hvordan et bilde av den ideelle lederkandidaten blir skissert og hvor like eller ulike bildene er.

Spørsmålene i den tredje delen kretser rundt generelle holdninger til og meninger om kvinnelige toppledere, samt forestillinger om lederskap og kjønn. Noen spørsmål i intervjuguidene er direkte knyttet til kandidaters kjønn og informantenes erfaring med kvinnelige toppledere. Jeg bestemte meg for å stille spørsmål med fokus på kjønn til informantene, fordi jeg antok at de muligens ville unngå å snakke om kjønn. Kjønn, i betydning å være kvinne eller mann, ansees ikke å være et gyldig utvalgs kriterium i dagens norske samfunn. I tillegg er det forbudt å diskriminere mennesker på bakgrunn av deres kjønns tilhørighet (Likestillings- Og Diskrimineringsloven, 2017). Jeg forberedte spørsmål som har med kjønn å gjøre fordi jeg antok at informantenes refleksjoner rundt betydning av kjønn kan kaste lys over deres holdninger til kjønn og praksiser.

Jeg brukte lydopptaker ved gjennomføring av intervjuer for å sikre dokumentasjon, samt god og korrekt gjengivelse. Jeg transkriberte deretter alle lydopptakene selv ord for ord. Jeg har valgt å gjøre dette selv for å få nærmere forhold til tekstene og gjenoppleve intervjusituasjonene (Dalland, 2015, s. 179).

Alle intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplasser. Intervjulengde varierte fra 30 minutter til halvannen timer. Alle intervjuene bortsett fra en ble gjennomført ansikt til ansikt. Et intervju endte med å bli telefonintervju grunnet

været den dagen. Jeg hilste på informanten allikevel etter at intervjuet ble gjennomført, da han endelig kom frem til arbeidsstedet.

Pilotintervjuene

Jeg ønsket å finne to organisasjoner som hadde nylig gjennomført rekrutteringsprosesser til topplederstillinger, og intervju flere deltagere i hver prosess, for å få mest mulig fyldig beskrivelse av prosessene fra flere perspektiver. Mens jeg forsøkte å rekruttere informanter, fikk jeg positiv tilbakemelding fra to personer som representerte ulike organisasjoner. Person nummer en var Sylvia, kvinnelig rekrutteringskonsulent som nylig hadde rekruttert til en CEO stilling i et stort internasjonalt børsnotert konsern. Jeg håpet på å kunne få lov til å studere denne rekrutteringsprosessen ikke minst fordi resultatet av prosessen var ansettelse av en kvinnelig CEO. I intervjuet fikk jeg også vite at rekrutteringskonsulenten fikk oppdraget om å finne spesifikt en kvinnelig kandidat til stillingen. Jeg fikk imidlertid ikke adgang til å intervju andre aktører i denne rekrutteringsprosessen. Jeg bestemte meg å intervju Sylvia allikevel for å få erfaring med gjennomføring av intervju. Intervjuet ga meg også informasjon om hvem rekrutteringskonsulenter er, konsulentbruk, samt rekrutteringsprosess til topplederstillinger. Senere viste det seg at Sylvia jobbet i samme rekrutteringsselskap som bisto Teksert AS i rekrutteringsprosessen i denne studien.

Person nummer to var en næringslivsleder med omfattende styreerfaring som jeg har fått tilgang til gjennom en av mine kontakter. I løpet av intervju med ham klarte jeg ikke å få informasjon om en spesifikk rekrutteringsprosess som han deltok i. Han fortalte imidlertid generelt om hans erfaring med rekruttering av kvinner og kvinnelige ledere.

Disse to intervjuene betrakter jeg som pilotintervju som har gitt meg en verdifull erfaring i tillegg til noe informasjon om rekruttering av ledere og generelle forestillinger om ledelse og kjønn.

3.5 Etikk

Forskere er etisk og juridisk ansvarlig for sine forskningsprosjekter. Etikk handler om vurdering av forskningsvirksomhet, om forskeren opptrer riktig eller galt overfor sine informanter. Forskningsetiske retningslinjer handler hovedsakelig om informanters rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informanters private liv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2016, s. 85).

Alle mine informanter har signert samtykkeerklæring. Samtykkeerklæringen inneholder detaljert informasjon om forskningsprosjektet, opplysninger om personvern og informanters rettigheter. Deltagere har blitt informert om at deltakelse i forskningsprosjektet er frivillig og at de kan, hvis de skulle ønske det, trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn og uten ubehag og negative konsekvenser for dem.

All informasjon om informantene utenom intervjuene i dette prosjektet har blitt hentet fra offentlige nettsider og profiler på sosiale medier som er tilgjengelig for offentlighet.

Jeg behandler personopplysninger i dette prosjektet konfidensielt og all informasjon fra intervjuene kommer i en anonymisert form ved bruk av pseudonymer og generalisering av data, slik at informasjonen ikke tillater at informantene kan identifiseres.

Lyddopptakene blir slettet etter at masteravhandlingen er godkjent. Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

3.6 Analytisk rammeverk

Forholdet mellom organisasjon og kjønn utgjør det tematiske rammeverket for avhandlingen. Jeg benytter meg av ulike teorier om homososial reproduksjon for å belyse og drøfte rekruttering av toppledere. Jeg kommer til å analysere og tolke mine funn fra et kjønnsperspektiv, noe som betyr

att analysera innebörden och konsekvenserna av vad som kulturellt definieras som manliga eller maskulina och kvinnliga eller feminina sätt att tänka (veta), känna, värdera och handla. Det innebär också att analysera de organisationspraktiker som upprätthåller könsarbetsdelingen (Alvesson & Billing, 2011, s. 21).

Homosocialitet betegner sosiale bånd mellom personer av samme kjønn (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.). Noen kvinner har i dag fått innpass i toppledersiktet av norsk næringsliv. Det betyr at begrepet homosocialitet kan utvides til andre sosiale karakteristikk enn strengt tatt kjønn, eksempelvis utdanning, erfaring og etnisitet. Likevel argumenteres det i denne oppgaven for at menn fortsatt er den dominerende sosiale gruppa i topplederstillinger. Jeg ønsker å belyse hvorvidt og hvordan det å være kvinnelig søker spiller en rolle i rekruttering av topplederstillinger.

Å studere rekrutteringsprosesser til topplederstillinger innebærer å studere organisasjonspraksis som muligens medvirker til reproduksjon av mannsdominansen i topplederstillinger. Hvordan informanter snakker om kvinner og menn kan gi indikasjoner på hvorfor det er så få kvinnelige toppledere. Måten respondenter snakker om kvinner og menn viser, for eksempel, hvilke egenskaper informantene tillegger kjønn. Forestillinger om lederskap og hvordan et bilde av en ideell leder tegnes av aktørene vil kunne fortelle noe om verdiladning av maskulinitet og feminitet. Ikke minst er det interessant å sammenligne fortellingene fra kvinnelige og mannlige informanter, samt se hvilke sosiale bånd som aktørene av ulikt kjønn har og hvordan de samhandler med hverandre.

Fordi organisasjoner er sosiale systemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Wahl et al., 2011), vil alle organisasjonelle prosesser innebære involvering av sosiale relasjoner. Mitt utgangspunkt for analysen av rekrutteringsprosesser er at jeg betrakter alle sosiale relasjoner som kjønnet i tråd med feministisk teori. Dette utgangspunktet tillater å se tilsynelatende kjønnsnøytrale organisasjonelle prosesser som arenaer for produksjon og reproduksjon av kjønn (Acker, 1992, s. 249).

4. Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet presenterer jeg funnene som jeg har gjort ved hjelp av mine kvalitative semistrukturerte intervjuer med informanter. Gjennom presentasjonen av funn adresserer jeg det overordnede spørsmålet i problemstillingen, nemlig «hvordan foregår rekruttering til topplederstillinger i to norske organisasjoner». Presentasjonen av det empiriske datamaterialet er bygd på kategorier utledet fra mine forskningsspørsmål og intervjuguide. Kategoriene jeg har valgt ble utarbeidet med tanke på å trekke fram aktører, hvem de er og deres roller i rekruttering og utvelgelse av kandidater. Det er viktig å vite hvem aktørene er fordi de står for utforming av krav til potensielle toppleder kandidater. Rekrutteringsprosesser til topplederstillinger er komplekse. Detaljert beskrivelse av slike prosesser er nødvendig for å kunne identifisere hvor i prosesser faren for homososial reproduksjon kan oppstå. Formelle krav ved kandidater er en kategori som gir oversikt over utdanning, erfaring, alder, bosted og sivilstatus. Informasjon om disse finnes ofte på kandidaters CV-er og er av slik karakter som ved første øyekast ikke tillater tolkning. Uformelle egenskaper er en annen kategori som ofte ikke er eksplisitt formulert av aktørene, men som – sett i lys av teoriene omkring homososial reproduksjon – er av betydning i en rekrutteringsprosess, noe jeg drøfter som del av mine funn.

4.1 Aktører

Aktørene i min undersøkelse består av rekrutteringsutvalg, rekrutteringskonsulenter og øvrige stakeholders. Rekrutteringsutvalgene og rekrutteringskonsulentene ble plukket ut på grunn av deres direkte deltagelse i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger. Rekrutteringsutvalgene initierte rekrutteringsprosessene og stod for den endelige beslutningen i utvelgelsesfasen av rekrutteringsprosessene. Rekrutteringskonsulentene bistod rekrutteringsutvalgene i formulering av kravspesifikasjonene, kandidatsøk, testing, intervjuing av potensielle lederkandidater, samt forhandlinger ved kontraktsinngåelsen. Øvrige stakeholders som avtroppende ledere og ledergruppene, ble indentifisert i intervjuene med rekrutteringsutvalgene og rekrutteringskonsulentene. Deres rolle i rekrutteringsprosessene var å hjelpe

rekrutteringskonsulentene oppnå forståelse av selve organisasjonene og organisasjonenes behov og utfordringer.

4.1.1 Rekrutteringsutvalg

Rekrutteringsutvalget i Teksert AS

Gunhild	styreleder	intervjuet
Ola	nestleder	intervjuet
Terje	styremedlem	intervjuet

Teksert AS har en kvinnelig styreleder og styret har kjønnsbalanse, dvs. kvinnerepresentasjon i styret er på 40%. Rekrutteringsutvalget bestod av en kvinnelig styreleder, Gunhild, som ledet utvalgets arbeid, en mannlig nestleder, Ola, og et mannlig styremedlem, Terje. Alle er i alderen mellom midten av 50 til slutten av 60-årene. Gunhild og Terje er utdannet sivilingeniører og Ola er siviløkonom. Samtlige styrerepresentanter er eller har vært toppledere i teknologibedrifter.

Rekrutteringsutvalget ble satt sammen på bakgrunn av aktørenes kompetanse. Aktørenes kjønn ble ikke betraktet som variabel. Styreleder Gunhild forklarte at hun forsøkte å få med seg styrerepresentanter med forskjellige syn på «kompetanse og egenskaper [til] kandidater».

Nestleder Ola i Teksert AS understreket styrelederens styringsrett når det gjaldt sammensetning av rekrutteringsutvalget. Han mente at det var hans «lang[e] erfaring i [organisasjonen]» og hans «generelle industrielle erfaring» som var grunnene til at han ble spurt om å være med i rekrutteringsutvalget.

Det hender at ansattrepresentanter er med i rekrutteringsprosesser. Teksert AS har to ansattvalgte representanter, en mann og en kvinne. Ola mente at det hadde vært «litt mer utfordrende [...] mentalt» for en ansattrepresentant å være med i en slik rekrutteringsprosess. «Så [...] da er det ... diskvalifiseres for så vidt hvor det er menn og hvor det er kvinner i forhold til en sånn utvelgelsesprosess», fortsatte han og understrekte med dette at kvalifikasjoner og kompetanse gikk foran kjønn.

Den tredje representant fra organisasjonen, styremedlem Terje, insisterte på å «se utenfor [organisasjonen], når [organisasjonen] skulle rekruttere». «[N]år du mener det da bør du også bidra i å prøve å finne den nye lederen», fortalte han.

Rekrutteringsutvalget i Bygginfo AS

Lars	styreleder	Intervjuet
Finn	nestleder	ikke intervjuet

Bygginfo AS har et styre bestående kun av menn og dermed mannlig styreleder, Lars. Her ble prosessen med å sette sammen et rekrutteringsutvalg ikke like strømlinjeformet. I en pressemelding på organisasjonens hjemmeside fortalte den nye administrerende direktøren, som tidligere selv satt i organisasjonens styre, om at han sammen med styrelederen og et styremedlem til fikk i oppgave å finne en ny administrerende direktør. Det var åpenbart tiltenkt at styremedlemmet skulle i utgangspunktet være med i rekrutteringsutvalget. Rett før første møte i rekrutteringsutvalget, bestemte styremedlemmet seg om å søke på stillingen selv.

I intervjuet unnlot styrelederen å fortelle meg om at det var en tredje person i rekrutteringsutvalget, i hvert fall i starten, som skulle senere bli en kandidat til stillingen og deretter den nye administrerende direktøren. Lars fortalte om at informasjonen om avgangen til den daværende administrerende direktør «ble da meddelt styret og styret besluttet å ha en liten komite som bestod av styrets leder og styrets nestleder, som da skulle sette i gang prosessen og finne en ny administrerende direktør».

Rekrutteringsutvalget i Bygginfo AS bestod dermed av styrelederen, som er utdannet sivilingeniør med mange års toppledererfaring fra industri, og nestlederen med graden MBA, som har ledet egneide virksomheter i mange år. Begge to er menn i midten av 60-årene. Lars ønsket ikke å oppgi navnet til nestlederen, heller ikke at jeg skulle kontakte nestlederen for et intervju. Av respekt til informanten lot jeg være å forsøke å få til et intervju med nestlederen selv om jeg visste hvem han var.

Styreledere og styremedlemmer er ofte toppledere i andre organisasjoner, noe som er tilfellet i begge casene i denne undersøkelsen. Begge styrelederne og alle styremedlemmene som deltok i rekrutteringsprosessene har topplederstillinger som sin hovedbeskjeftigelse med styreverv i tillegg. Det er delte meninger om topplederjobber bør kombineres med styreverv eller ikke. På den ene siden blir styret kompetansetungt og uavhengig i forhold til administrerende direktør, samt ha tilstrekkelig forståelse for hva lederstillinger på toppnivå innebærer. På den andre siden sies det at et godt styrearbeid er tidskrevende. Med en topplederstilling som hovedbeskjeftigelse vil tilgjengelig tid til styrearbeid være begrenset (Huse, 2007, s. 109). Tidsaspektet kan være en av grunnene til at det ble engasjert et rekrutteringsselskap i begge de studerte rekrutteringsprosessene. Informantene som representerer styrene snakket ikke om begrensede tidsressurser, men så å si alle sleit med å huske detaljer fra rekrutteringsprosessene selv om de ikke rekrutterer til topplederstillinger regelmessig. Uttalelsen til nestlederen i Teksert AS, Ola, indikerer allokering av tidsressurser og energi mellom styrearbeid og jobb som toppleder.

Så må du unnskyldte at jeg ikke husker alt for det at med en gang man går ut av sånt ferdig med prosessen så ... har vi ... ligger hovedfokus på det som vi gjør i hverdagen.

Rekrutteringsutvalgene viser seg å være en ganske homogen gruppe. Alle er godt voksne personer mellom 50 og 70 år, utdannet innenfor ingeniør-, økonomi- og ledelsesfag med toppledererfaring.

4.1.2 Rekrutteringsselskaper og rekrutteringskonsulenter

Rekrutteringsselskaper er hyppig brukte aktører i rekruttering av medarbeidere og ledere i norsk næringsliv. Rekrutteringsselskapene og rekrutteringskonsulentene i min undersøkelse spesialiserer seg på såkalt executive-search, dvs. topplederrekruttering. Rekrutteringskonsulenter er eksterne aktører som tilbyr sine tjenester mot et vederlag. Kundernes tillit til rekrutteringskonsulenter sikrer dem fremtidige oppdrag og muligheter for inntjening. Kundetilfredshet er dermed viktig for rekrutteringskonsulenter og oppnås ved å finne kandidater som kunder etterspør og vil være fornøyd med. Rekrutteringskonsulenter lærer derfor alt de kan om kunders preferanser for kandidater (Coverdill & Finlay, 1998). Som

kommersielle aktører søker rekrutteringskonsulenter å maksimere sitt utbytte ved mest mulig effektiv forbruk av sine ressurser. Det innebærer at rekrutteringskonsulenter ikke vil være villige til å strekke seg utover kravene som kundene stiller. Rekrutteringsutvalgene i denne studien stilte for eksempel ingen krav til at det måtte være kvinner eller andre minoriteter blant kandidater som fikk mulighet til å møte dem.

Teksert AS	Knut
Bygginfo AS	Line

Rekrutteringsselskapet til Teksert AS fikk bistand fra en rekrutteringskonsulent, Knut, to rådgivere (kalt «researcher» av rekrutteringskonsulenten), en mann og en kvinne, og en psykolog som gjennomførte og tolket personlighets- og evnetester. Rådgivere assisterer rekrutteringskonsulenter med kandidatsøk. Knut som hadde utstrakt kontakt med kunden og oppdragsgiveren, dvs. rekrutteringsutvalget, var en mann i slutten av 40-årene med graden MBA og flere års erfaring fra topplederstillinger. Han er administrerende direktør i rekrutteringsselskapet. Rådgivere i rekrutteringsselskapet har typisk økonomisk universitets- eller høyskolebakgrunn, eller utdanning fra handelshøyskole.

Rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS, Line, er en kvinne i begynnelsen av 60-årene med master i statsvitenskap, erfaring fra ulike lederstillinger og er i dag partner i rekrutteringsselskapet. Line hadde med seg et team bestående av en kvinnelig rådgiver (også kalt «researcher») og en prosjektkoordinator, som også var en kvinne. Rådgiveren bistod rekrutteringskonsulenten i sammenfatning av kravspesifikasjonen og gjennomførte «systematiske markedskartlegginger på jakt etter potensielle kandidater», ifølge rekrutteringskonsulenten. Prosjektkoordinator var ansvarlig for de tekniske organiseringsoppgavene i rekrutteringsprosessen på samme måte som HR-avdelingen til Teksert AS.

Rekrutteringskonsulenter er personer som representerer sine selskaper ovenfor sine kunder og har tett kontakt med kundene gjennom hele prosessen. Rekrutteringskonsulentene grovsorterer kandidater og dermed avgjør hvem de vil presentere for rekrutteringsutvalgene. Rekrutteringskonsulentene er gjerne

personer mellom 45 og 65 år. Knut er toppleder og Line er partner. Begge to utdannet innenfor typiske lederutdanningene med lav kvinneandel, i hvert fall hvis vi går to tiår tilbake i tid, henholdsvis Master i business administrasjon og statsvitenskap.

4.1.3 Øvrige stakeholders

I tillegg til rekrutteringsutvalgene og rekrutteringskonsulentene er det flere aktører som hadde innflytelse i rekrutteringsprosessene. Rekrutteringskonsulentene møtte andre «relevante stakeholders», fortalte Knut. «Det kan være styremedlemmer, de kan være øvrige medlemmer av en ledelse og eventuelt tillitsvalgte», ifølge ham. Knut møtte styrerepresentantene» og «ledergruppa i selskapet». Ledergruppa i konsernet bestod av seks ledere, hvorav fem menn og en kvinne.

Rekrutteringsselskapet møtte dermed **sju menn og to kvinner** som representerte organisasjonen i rekrutteringsprosessen. De to kvinnene var den kvinnelige styrelederen som er intervjuet i denne studien og organisasjonens kvinnelige finansdirektør.

Rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS hadde et møte «med avtroppende administrerende direktør og med ledergruppa», ifølge Line, i tillegg til rekrutteringsutvalget, altså totalt **fire menn og to kvinner**. Kvinnene hadde lederstillinger innen økonomi og markedsføring.

Kvinnelige lederne i organisasjonenes ledergrupper besitter stabsfunksjoner innenfor økonomi og markedsføring, funksjonene som ansees å være passende for kvinner.

Ifølge rekrutteringskonsulentene ble ledergruppene kontaktet for å få forståelse av organisasjonene. Ledergruppene er imidlertid ikke med på å bestemme eller godkjenne valg av en kandidat til topplederstillingene.

Undersøkelsen av begge selskapene avdekket at flertallet av aktørene som var involvert i de studerte rekrutteringsprosessene var menn. Kvinnene har samme utdanningsbakgrunn som mennene. De var sivilingeniører, siviløkonomer med

Master i business administrasjon (MBA). Mange av kvinnene hadde organisatorisk erfaring fra topplederstillinger som mennene.

Likheten i sosial bakgrunn blant personene jeg intervjuet tilsier at sosial homogenitet blant ledere på arbeidsplasser forenkler kommunikasjon, øker forutsigbarhet i adferd og fremmer tillit og gjensidige forpliktelser mellom aktører (Ibarra, 1992, s. 423 - 424).

Kan homogeniteten som avdekkes blant aktørene skyldes mine utvalgsriterier til caseorganisasjoner? Hadde deltagerbildet sett annerledes ut om jeg valgte for eksempel organisasjoner som er underlagt lovkrav til kjønnsbalanse eller har intern policy om kjønnsbalanse, eller om en av organisasjonene i undersøkelsen hadde faktisk valgt å ansette en kvinnelig toppleder? Mine case-organisasjoner representerer imidlertid et «utvalg med maksimal variasjon» (Johannessen et al., 2016, s. 118). De har ulik størrelse. Teksert AS er et stort internasjonalt konsern og Bygginfo AS er en liten organisasjon med planer for vekst i det norske markedet. Teksert AS har kjønnsbalanse i styret, kvinnelig styreleder og har hatt en kvinnelig toppleder tidligere. Organisasjonen har, som nestlederen uttrykte det, alle «de triggepunktene som skal til i forhold til mange andre selskaper, det blir liksom gutteklubben grei» (Ola). De kvinnelige rollemodellene som organisasjonen har sett kan ha utfordret den dominerende «think manager – think male» forestillingen om lederskap (Hovden et al., 2011, s. 411; Schein, 2001, s. 675).

Til tross for kjønnsbalanse i styret og kvinnelig styreleder ble en mann valgt til toppleder i Teksert AS. Ikke bare ble ansettelse av en mannlig toppleder utfallet i den studerte rekrutteringsprosessen i organisasjonen. Ingen kvinnelig topplederkandidat nådde til finalen. Den kvinnelige styrelederen har tydeligvis ikke påvirket mangfoldet av rekrutteringsgrunnlaget i rekrutteringsprosessen. Dette er i samsvar med tidligere forskning som viser at økt antall kvinnelige styreledere ikke fører til økt antall kvinnelige toppledere (Sigtona et al., 2015, s. 112). Det andre case't, Bygginfo AS, har kun menn i styret og har hatt en lang historie med mannlig lederskap.

Min undersøkelse viser at til tross for åpenbare forskjeller mellom Teksert AS og Bygginform AS når det gjelder ulike grad av mangfold, så er homogenitet og mannsdominansen blant aktørene i rekrutteringsprosessene åpenbar. Denne homogeniteten støttes opp av statistikk som viser at kvinner utgjør kun 22% i toppledergrupper av de 200 største selskapene i Norge. Styrer med lovkrav til kjønnsbalanse har 41% kvinner. I resten av styrene ligger andelen kvinner på 31% (Core, 2018). Høyere andel menn i toppledergrupper og styrer gir høyere sannsynlighet for at man finner flere menn som deltar i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger.

Det kan også antydes at det eksisterer et visst hierarki blant aktørene i rekrutteringsprosessene. Rekrutteringsutvalgene står øverst med sin ansettelsesmyndighet og makt. Det er de som møter kandidater og bestemmer utall av rekrutteringsprosessene.

4.2 Rekrutteringsprosess

Når en toppleder ønsker å slutte, gis det beskjed til styrelederen. Styrelederen tar prosessen videre ved å informere resten av styret og setter i gang en rekrutteringsprosess. Ofte settes det sammen et rekrutteringsutvalg bestående av styrerepresentanter, noe som var tilfellet i begge casene i denne studien.

Både i Teksert AS og Bygginform AS ble rekrutteringsprosessene utløst ved at de tidligere øverste lederne ønsket å avslutte arbeidsforhold med organisasjonene etter eget ønske. Det var ingen dramatisk forbundet med ledernes avgang, noe som kan være tilfelle ved en konflikt mellom ledere og styre. Det innebærer at organisasjonene hadde relativt god tid til å gjennomføre rekrutteringsprosesser.

Styrelederen i Teksert AS fortalte at daværende administrerende direktør gav beskjed om sin avgang ca. et halvt år i forveien. Ifølge rekrutteringskonsulenten til Teksert AS tar slike rekrutteringsprosesser 90 til 95 dager fra start til slutt.

Dette tyder på at prosessene for rekrutteringsutvalgene tok rundt et halvt år med intensivt samarbeid med rekrutteringsselskapene i ca. tre måneder.

Nestlederen i Teksert AS, Ola, fortalte at rekrutteringsutvalget var allikevel opptatt av «å kjøre en rimelig rask prosess» av den grunn at

når administrerende daglig leder bestemmer seg for å gå videre i livet, så skjer noe med fokus og hvor vedkommende har fokus og ... da det er kjent i organisasjon også, så ... ja skjer det noe med resten av organisasjonen og ledergruppa, hvordan skal de jobbe osv., osv. Slik at vi følte et absolutt, et klart behov for å ha en rimelig rask prosess.

Begge rekrutteringskonsulentene definerte rekrutteringsprosessene som ganske standard. «[D]en prosessen der er [...] i veldig stor grad den samme prosess som vi ofte anvender på ... executive search», sa Knut, rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. «Rekrutteringsprosessen, det var en ganske standard prosess, sånn som vi jobber [...]», fortalte Line, rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS.

4.2.1 Ekstern vs. intern rekruttering

Rekrutteringsprosessen i Teksert AS begynte med en diskusjon i rekrutteringsutvalget rundt spørsmål om «i hvilken grad det var da noen opplagte interne kandidater», ifølge nestleder Ola, og «om det skulle være intern rekruttering», ifølge styremedlem Terje. Rekrutteringsutvalget begynte dermed prosessen med diskusjon av navn før det ble utarbeidet en såkalt kravspesifikasjon. «[H]ar du gode interne kandidater så skal man, synes jeg virkelig, se etter om det finnes noen internt», fortalte styreleder Gunhild. De to forutgående ansettelsene i Teksert AS skjedde nemlig, ifølge Ola, ved intern forfremmelse fra lederstillinger på nivå under konsernlederen og «uten en tyngre ansettelsesprosess» med engasjering av et rekrutteringsselskap. Terje hadde sterke meninger rundt spørsmål om intern kontra ekstern rekrutteringsprosess. Han mente at organisasjonen kunne gjerne vurdere interne kandidater, men burde absolutt se utenfor organisasjonen. Etter en diskusjon i rekrutteringsutvalget, kom aktørene i Teksert AS fram til følgende konklusjon, ifølge Ola.

Så vi gjorde en ... en evaluering og kom med egentlig til den konklusjonen at ... nå ville være riktig å gjøre en ekstern prosess av to grunner. Den ene grunn var at vi prinsipielt så at det kunne være behov for å styrke og fornye på en måte ledelsesstrukturen i selskapet, få impulser utenifra. Og

det andre var at vi ikke så noen opplagte interne kandidater til å ta stafettpinne videre.

Rekrutteringskonsulentene ble engasjert og ansvaret for prosessen ble overgitt til rekrutteringsselskapet. Styreleder Gunhild uttrykte det på følgende måte:

Og så er det de som pleier å legge [...] et program eller [...] en tidsakse i forhold til å komme opp med kandidater, intervju, avtale med oss som utvalget for at vi får treffe kandidater og følger hele prosessen.

Styrerepresentantene i rekrutteringsutvalget hadde noen navn til potensielle lederkandidater som de «kjente fra studietiden eller fulgte opp [...] som lagt merke til», fortalte Terje, «personer som vi kjente ifra fra våre infrastruktur», sa Ola. Styreleder Gunnhild foreslo flest kandidater, også en kvinnelig kandidat. Nestleder Ola og styremedlem Terje hadde forslag til kun mannlige kandidater. Disse navn ble lagt frem til rekrutteringsselskapet, som sjekket personene og vurderte dem i forhold til kravspesifikasjonen. I Teksert AS var det en ekstern kandidat som til slutt fikk jobben.

Rekrutteringsutvalget i Bygginform AS hadde ingen forslag til potensielle interne kandidater eller andre navn fra sin omgangskrets og trengte derfor tilgang til rekrutteringsselskapets nettverk. Styrelederen kontaktet en rekrutteringskonsulent som han kjente fra før, for å sette i gang en ekstern rekrutteringsprosess. Omtrent samtidig valgte et av styremedlemmene, som skulle opprinnelig være med i rekrutteringsutvalget, å søke på stillingen selv. Han ble tatt ut av styret og diskusjoner rundt rekrutteringsprosessen, ifølge styrelederen. Det avtroppende styremedlemmet gikk gjennom rekrutteringsselskapets evne- og personlighetstester sammen med to andre finalekandidater og fikk jobben til slutt. Teknisk sett var han en ekstern kandidat, men som tidligere styremedlem, hadde han dyp kunnskap om organisasjonen.

4.2.2 Arbeids- og rolleanalyse

For å vite hvem rekrutteringskonsulentene skal se etter må de gjennomføre arbeids- og rolleanalyse (Haaland, 2019, s. 32). Arbeids- og rolleanalyse resulterer i en såkalt kravspesifikasjon.

Kravspesifikasjon er kriterier for utvelgelse av potensielle kandidater, som ble produsert i samarbeid mellom rekrutteringsutvalgene, rekrutteringskonsulentene og ledergruppene i de studerte organisasjonene. Som rekrutteringskonsulent til Teksert AS sa at kravspesifikasjon «er vårt felles manifest for hva vi skal se etter» og er «en oversikt over erfaringsbakgrunn, faglige kvalifikasjoner og så er en del på personlige kvalifikasjoner også».

Rekrutteringsutvalget til Teksert AS tok en eksisterende stillingsbeskrivelse som utgangspunkt og justerte den med tanke på blant annet organisasjonens «veldig tydelig[e] vekststrategi» internasjonalt, ifølge Ola. Styreleder Gunhild fortalte at «den stillingen hadde jo allerede en stillingsbeskrivelse som vi brukte som et utgangspunkt og sa hva det er vi eventuelt ønsket å forsterke, ikke legge til, ta bort». Rekrutteringsutvalget formidlet så informasjonen til rekrutteringskonsulenten i et møte. Rekrutteringskonsulenten, Knut, møtte deretter organisasjonens ledergruppe for å danne seg et bilde av organisasjonen, «utfordringer selskapet har ... som vedkommende er satt til å løse».

Kravspesifikasjonen ble basert på en eksisterende stillingsbeskrivelse med noen justeringer. Denne stillingsbeskrivelsen setter rammer og grenser for den nye konsernlederen og kan muligens hindre nytenkning rundt konsernlederrollen. Som resultat søker styret en ny person for å fylle så å si den gamle rollen med noen justeringer.

Rekrutteringsutvalget til Bygginform AS «brukte en del tid på å skrive og lage en [...] kravspesifikasjon og den behandlet [de] også i styret [...] og vedtok den [...] i et styremøte», fortalte styreleder Lars. Kravspesifikasjonen ble så presentert til rekrutteringskonsulenten, Line, i et møte, hvor hun i sin tur ønsket å høre «hva [rekrutteringsutvalget] er opptatt av, hva situasjonen er og hva som er viktig for å lykkes og beskrivelse av selskapet og hva de står for». Deretter hadde hun møter

med «avtroppende administrerende direktør og med ledergruppa». Det ble også sendt et «spørreskjema til ledergruppa [...] med en SWOT¹».

På bakgrunn av innsamlet informasjon utarbeidet rekrutteringskonsulentene kravspesifikasjonene med informasjon om organisasjonene, rollene og kvalifikasjonene som var nødvendige eller ønskelige for kandidater å ha. Kravspesifikasjonene ble så godkjent av rekrutteringsutvalgene. I Bygginfo AS behandlet styret kravspesifikasjonen i et styremøte.

4.2.3 Kandidatsøk og utvelgelse

En stor del av aktiviteter i rekrutteringsprosessene ble satt ut til rekrutteringsselskapene. «[V]i brukte det executive-search firmaet og de tok jo på en måte ... tar jo de betalt for å ta et ansvar for prosessen», fortalte styrelederen til Teksert AS.

Rekrutteringsutvalgene inntok utvelgelsesrolle i rekrutteringsprosessene og definerte sin oppgave som vurdering av kandidater de «fikk på bordet», sa styremedlemmet i Teksert AS. «Vi skulle jo da velge ut fra de kandidatene [rekrutteringsselskapet] gav oss», sa styrelederen i Bygginfo AS.

Etter at alle aktørene er enige om hvilke kandidater de ønsker å se etter, begynner rekrutteringsselskapene å gjennomføre «systematiske markedskartlegginger på jakt etter potensielle kandidater», ifølge Line, rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS. «Da kartlegger vi markedet basert på kildearbeidet, basert på det vi har i våres systemer [...], ofte basert på input fra andre kontorer», fortalte Knut, rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. Rekrutteringsselskapene leter etter kandidater i organisasjoner med lignende utfordringer, som organisasjonen de rekrutterer til og som den nye topplederen forventes til å løse.

Rekrutteringsselskapenes nettverk, herunder rekrutteringsselskapets og eventuelt dets avdelingens kandidatdatabaser, blir den primære areaen for kandidatsøk.

¹ En SWOT-analyse er en metode for å identifisere og forstå hva som kan være en bedrifts sterke og svake sider, og hva som kan være markedsmessige muligheter og trusler. SWOT er en forkortelse for *strength*, *weakness*, *opportunities* og *threats* (Vikøren, 2020).

Rekrutteringsselskapene kom deretter «opp med en lang liste, som i en eller annet utstrekning møter kravspekk», sa Knut. Denne «long list» på 10 til 20 kandidater presenteres så for rekrutteringsutvalget. I diskusjonen med rekrutteringsutvalget, som kommer med sine meninger, og rekrutteringskonsulenten, som kommer med sine erfaringsbaserte anbefalinger til rekrutteringsutvalget, kuttet denne listen ned til en såkalt «short list» på rundt fem til ti kandidater.

Rekrutteringsselskapene begynner så å jobbe aktivt med den korte listen av kandidater. «[D]en mengden, det er den vi virkelig aktivt begynner å arbeide med, vi approacher dem, vi beskriver caset, vi introduserer interesse, vi intervjuer dem, vi tester dem», fortalte Knut.

«[V]i starter å kontakte folk [...], som vi mener er interessant å invitere til møte, det er en salgsjobb på mange måter. [...] Vi kontakter de mest interessante først», fortalte Line. Første kontakt skjer via telefon, hvor rekrutteringskonsulenten vurderer om det er «virkelig interessant» å invitere kandidater til et møte. Underveis har hun «statusmøter» med kunden, hvor hun «hører hvordan de [kunden] tenker, at vi er på riktig veg».

Underveis i prosessen kan det hende at interessante kandidater trekker seg. «[F]lere av de interessante kandidatene trakk seg», rapporterte Line. Også Knut fortalte at i noen tilfeller får man «en short list hvor 75% ikke er interessert». «Da må du tenke litt. Da har du hatt en kalibrering ... dialogen, så da har du en god forståelse av hva som er eventuelt da kunne passe».

Det at potensielle kandidater trekker seg underveis i prosessen sier noe om at rekrutteringsprosess er en gjensidig prosess, hvor det er ikke bare organisasjoner som velger kandidater, men også kandidater som velger organisasjoner de ønsker eller ikke ønsker å jobbe for.

Når rekrutteringskonsulenten fant frem passende kandidater, ble de «testet og intervjuet og det resulterer da i en såkalt «kandidatrapport» som ble presentert til rekrutteringsutvalget. Rekrutteringsutvalget møtte så kandidatene. I dette første møte ble «bakgrunn, motivasjon, drivere» sjekket, ifølge Knut.

Rekrutteringsutvalget valgte deretter ut tre kandidater til intervjurunde nummer to, hvor man gikk «mer i dybden på case, [fikk] folk reflektere rundt rollen og hva de tenker og hvordan de mener deres profil, bakgrunn, erfaring relevant i forhold til den stillingen», fortalte Knut. Før andregangsintervju fant sted, sjekket rekrutteringsselskapet kandidaters referanser og gjennomført «personkartlegging, sjekke[t] om det er ting i deres bakgrunn eller andre ting som gjøre at de burde være uegnet».

Rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS, Line, fortalte at «når jeg har ... tre – fire interessante [kandidater], så møter kunden dem sammen med meg». Rekrutteringskonsulenten tok denne gangen to kandidater til møter med rekrutteringsutvalget. Disse to hadde hver sitt dybdeintervju med rekrutteringskonsulenten, ble testet og referansene ble sjekket. Hun fortalte at det er hennes vanlige praksis å teste to kandidater til hver stilling, noe som betyr at rekrutteringsselskapet til Teksert AS tester flere kandidater til stillinger og testing foregår på et tidligere stadium, altså før kandidatene møter et rekrutteringsutvalg. Styremedlemmet som søkte på stillingen underveis «fulgte det samme prosedyre» forsikret styrelederen i Bygginform AS.

Styrerepresentantene i rekrutteringsutvalget til Teksert AS hadde noen navn til potensielle kandidater, personer de kjenner til gjennom sine nettverk. De navnene ble presentert til rekrutteringsselskapet for sjekk og vurdering av potensial, eller «første screening, ikke nødvendigvis at de skulle være med på en test», sa nestlederen i Teksert AS, Ola. Det var også en «tyngre vurdering rundt en intern kandidat», ifølge Ola. En kvinnelig kandidat, foreslått av styrelederen, ble med på den korte kandidatlisten. Ingen av disse var imidlertid blant finalekandidatene.

Rekrutteringsutvalget til Bygginform AS hadde ingen forslag til potensielle kandidater i starten. Rekrutteringsselskapet ble engasjert for å finne aktuelle kandidater. Resultatet ble allikevel slik at en person som til å begynne med var en del av rekrutteringsutvalget og et styremedlem i rekrutterende organisasjonen, som fikk den jobben som administrerende direktør. Han var en kandidat fra organisasjonens nettverk, som fikk plass rett på den korte listen av kandidater.

Man skulle tro at det var vanlig å lyse ut ledige stillinger. Men situasjonen med rekrutteringsprosesser til topplederstillinger i private organisasjoner er annerledes. «Mange av disse prosessene er veldig lukket også for offentlighet», fortalte rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. I noen tilfeller lyses stillinger allikevel ut.

Ja det hender noen ganger og noen ganger er vi jo lovpålagt i henholdt til offentlighetsloven i forbindelse med statlige ... ja ... og så kan det være noen selskaper som har policy på ... ønske å så da markere at de vokser, ja.

Rekrutteringsselskapet «får kandidater primært gjennom aktivt søk», ifølge Knut. De som søker på stillinger havner sjeldent på kandidatlistene, forteller rekrutteringskonsulenten. Toppledere er ofte «så opptatt av det de gjør nå, egentlig har god *performance*, derfor så er de ikke interessert i å søke på andre ting». I tillegg er topledere ofte «redd for å kompromittere seg i forhold til å vise at de søker ut [...] de søker ikke. De ønsker i hvert fall en veldig fortrolig setting for det», fortalte Knut.

Selv om organisasjoner i noen tilfeller er lovpålagt til å lyse ut stillinger, har aktive søkere liten sjanse til å få jobbene, fordi rekrutteringskonsulenter har lite interesse for dem. «[M]ange av de vi er interessert i, det er folk som fungerer veldig godt i deres nåværende rolle, har ikke ... mentalt ikke tenkt på å skifte jobb», fortalte rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. Rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS bekreftet at «det er forholdsvis sjelden at folk som selv tar kontakt blir ansatt».

Teksert AS lyste altså ikke stillingen ut. Kravet til annonsering ble verken utløst av lovverket, eller rekrutteringsutvalget. To av representantene fra rekrutteringsutvalget trodde faktisk at stillingen var utlyst, men kunne ikke konkretisere hvor. Denne oppgaven ble overlatt til rekrutteringsselskapet, som rekrutteringsutvalget hadde full tillit til.

Stillingen i Bygginfo AS ble utlyst med hovedmål om å markedsføre organisasjonen, samt legitimere rekrutteringsprosessen. Line forklarte det som følger.

[H]er er det poeng å synliggjøre i næringen at stillingen var ledig. Altså ofte så brukes stillingsannonse på det nivå som en sånn blanding av ... vise at det skjer noe i selskapet eller synliggjøre [...].

Både Line og Knut påstår at de alltid gjør ekstra innsats for å finne kvinnelige toppleder kandidater. «Vi har ikke et oppdrag i dag hvor vi ikke har kvinner på [...] vårt interne arbeid med [...] diversitet krever også at vi har alltid kvinner på våre lister i dag», fortalte Knut. «[H]vis jeg er i tvil om jeg skal invitere til samtale, så hadde jeg kanskje sagt nei på mannen og så invitere inn kvinnen for å gi dem et eks ... en ekstra sjans», forteller Line. Hun legger umiddelbart til at «det [er] kunden som bestemmer når det kommer til stykket». Det betyr at om hun hadde lyktes med å finne en mannlig og en kvinnelig kandidat til finalerunden, er det fortsatt ikke gitt at den kvinnelige kandidaten hadde blitt valgt. Det er opp til rekrutteringsutvalget å ta siste valget. «[D]et er jo mest menn som rekrutterer og det er jo godt dokumentert at det er lett å rekruttere folk som ligner på en selv» sier hun. Begge rekrutteringskonsulentene bekreftet at det var flest menn blant kandidatene.

4.3 Formelle krav til toppleder kandidater

Arbeids- og rolleanalyse er avgjørende for utarbeidelse av en kravspesifikasjon, som er en liste med kriterier for utvelgelse av potensielle leder kandidater. For at ansettelse skal være saklig må disse kriteriene være relevante for den rollen som skal fylles. I situasjonen der mannsdominansen i topplederstillinger vedvarer på tross av store endringer i samfunnet, som for eksempel kvinners deltagelse i arbeidslivet og utdanningsnivå, er det legitimt å stille seg kritisk til utvalgs kriteriene til toppleder kandidater.

Kravspesifikasjonene i begge prosessene ble utarbeidet av rekrutteringskonsulentene i samarbeid mellom rekrutteringsutvalgene og de var på plass før rekrutteringskonsulentene begynte på kandidatjakt.

Organisasjonenes fremtidige strategi ble lagt til grunn for kravspesifikasjonene. Begge case-organisasjonene ønsker å oppnå vekst og større andel på markedet. Teksert AS ønsker å vokse internasjonalt. Bygginform AS har planer om å utvide sin tilstedeværelse på det nasjonale markedet.

4.3.1 Utdanning

Flere studier har konkludert med at høyere utdanning er avgjørende for muligheter til å få topplederstillinger. Utdanning innenfor business administrasjon, økonomi, ingeniørfag, vitenskapelige disipliner, samt matematikk kvalifiserer best kandidater til toppledelsen (Haveman et al., 2012; Sigtona et al., 2015; Solberg, 2017). Kvinner er fortsatt sterkt underrepresentert i noen av disse studiene (Reisel & Brekke, 2013, s. 11). Informantenes refleksjoner rundt utdanningsretningene de ønsket å se i potensielle topplederkandidater er i tråd med forskningen.

I rekrutteringsprosessen i Teksert AS startet rekrutteringsutvalget det «relativt åpent», når det gjelder utdanning ifølge styreleder Gunhild.

Så om personen er utdannet ingeniør eller økonom eller jurist eller ... det ... vi hadde en filosof som en kandidat. Så er jeg ikke veldig opptatt at å være veldig smal [...].

Hvis styrelederen ønsket å være åpen om utdanningsretning, hadde styremedlem Terje en mer bestemt oppfatning. «[V]i ville i vært fall i første rekke se etter noen som hadde ... ingeniørbakgrunn med ... økonomi [...]. Plus påfyll av lederutdanning eller erfaring [...].», fortalte Terje.

Nestleder Ola en bekreftet også at rekrutteringsutvalget hadde «ingeniørbakgrunn som et av ansettelseskriterier». «[D]et hadde vi [...] sentralt i utvelgelsen, det var ingeniør, men igjen da med nettopp økonomiforståelse», fortalte nestlederen.

I stillingsspesifikasjonen utarbeidet av rekrutteringsselskapet stod utdanningsbakgrunn på nest siste plass. Formuleringen var veldig åpen og kravet var uttrykt som preferanse, nemlig «technical background, preferred but not mandatory». Selv om kandidaters utdanningsbakgrunn ble avgrenset veldig løst i

stillingsspesifikasjonen, hadde rekrutteringsutvalget hele tiden forestilt seg en ingeniør som en ideell kandidat.

Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS, Knut, fortalte at utdanningsretning avhenger av organisasjon som rekrutterer. «[E]r dette en veldig ingeniørtung virksomhet [...], kunne [...] det [...] være en fordel [...] å ha en med på en måte teknisk bakgrunn», sa Knut.

Rekrutteringskonsulenten delte videre sin generelle erfaring fra rekruttering av toppledere og utdanningene som har vært etterspurt. «Det har gått litt i perioder», fortalte han, men «[...] det er liksom [...] ingeniørfag, økonomi og noen ganger [...] juridisk bakgrunn også [...], det er vel de. Dette er mye mer smalt i Norge». Knut fortalte også at han forventer gjennomgående høy utdannelse blant ledere på minimum masternivå.

Styrelederen i Bygginfo AS, Lars, nevner ikke en spesifikk type utdanning i intervjuet, men snakker om fagkunnskaper innenfor digitalisering og ledelse, som å kunne «legge og følge strategi». Han fortalte videre at «det var jo en lederrolle, men det var også en rolle hvor man skulle jobbe ganske mye faglig, så vi måtte ha noen kompromisser».

Rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS, Line, fortalte at det ikke behøvde «være noe konkret så lenge de [kandidater] hadde høyere utdanning» og at hun «jakter alltid på kandidater med minimum master». Det kunne dog være en fordel med en utdanning innenfor digitalisering for denne konkrete lederstillingen. Erfaringsmessig kunne Line også fortelle at utdanninger innenfor ingeniørfag og økonomi, som sivilingeniør, siviløkonom og samfunnsøkonom for offentlig sektor, rekrutteres det flest ledere av.

4.3.2 Arbeids- og bransjeerfaring

«[E]rfaring kan kompensere for manglende formelle utdanning», fortalte rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. «Dokumentert ledererfaring», «dokumenterbare resultater» og «erfaring [...] fra *senior* lederroller i komplekse

organisasjoner», var erfaringskravene som ble stilt til potensielle toppleder kandidater, ifølge Knut.

Videre ønsket styrelederen kandidater med internasjonal ledererfaring «[D]et skal være personen med internasjonal forståelse og erfaring», fortalte Gunhild. Ifølge nestlederen skulle kandidater «kunne dokumentere resultater i forhold til å ha drevet virksomhet ut ifra lønnsomhet». Styremedlemmets forventninger til toppleder kandidater var «ledererfaring, [...] økonomiforståelse, internasjonal erfaring». Dette forventet rekrutteringsutvalget å ha «på plass før [kandidater] i det hele tatt ble presentert for [utvalget], ifølge Terje.

Kandidater til topplederstillingen i Bygginfo AS var forventet å ha «overordnet ledererfaring», samt «erfaring fra utvikling og drift av [...] digitale løsninger», ifølge rekrutteringskonsulenten. «Det viktigste er at du har ledererfaring», sa styrelederen.

«[S]ærlig relevant bakgrunn kan kompensere for det», ifølge rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS. Med «særlig relevant bakgrunn» mener informantene erfaring fra samme bransje som organisasjonene opererer i.

«Understanding the [...] industry» (type industri er skult av hensyn til anonymitet) ble det skrevet i stillingsbeskrivelsen som rekrutteringsselskapet forfattet og lagt til grunn for søkearbeid. Styrelederen i Teksert AS så etter kandidater med «relevant erfaring gjerne fra den bransjen eller [kandidater som] kan og forstår den bransjen». Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS bekreftet også at i mange tilfeller har bransjeerfaring ganske mye å si.

Bransjekunnskap ble også ansett som en fordel for kandidater til stillingen i Bygginfo AS. «Vi sa at det [...] var ikke noe absolutt krav, men det kunne være en fordel å kjenne til byggebransjen», fortalte styrelederen. Men allerede i stillingsannonsen la rekrutteringsselskapet større vekt på bransjekunnskap ved å si at «interesse for byggenæringen» var en forutsetning for å bli betraktet som en potensiell kandidat.

Informantene definerte ikke spesifikt hvor mange års erfaring de ønsket at kandidater skulle ha. Arbeidserfaring henger imidlertid sammen med kandidaters alder.

4.3.3 Alder

Alder er en veldig konkret og objektiv kriterium som kan lett leses ut av en CV. Alder ble imidlertid ikke definert i noen av casene, men ligger implisitt i vurdering av slike trekk ved kandidater som erfaring, modenhet og stabilitet.

Rekrutteringskonsulenten til Bygginformasjon sa imidlertid at for å være kvalifisert til «de tyngste topplederstillingene må man jo ha mye erfaring for å nå opp til [...]». «[D]u må rett og slett ha vært gjennom mye, ha vært gjennom mange roller, prøvd mye, og det skal mye til at man rekker før man er langt opp i 40-årene», fortalte Line. Styrelederen i Bygginformasjon AS mente at alderen var ikke viktig, men at «det kan jo ofte bli en diskusjon hvis [...] det er ... veldig voksne folk».

Styrelederen i Teksert AS fortalte om at kandidatene de vurderte var i alderen mellom 40 og ca. 55 år. «[V]i definerte ikke alderen. Men det blir jo ofte et spenn i fra ca. 30 til noen og femti år», fortalte hun. Nestlederen i Teksert AS mente at «alder var ikke veldig avgjørende» og heller ikke «så klart uttalt» i kriteriene for utvelgelse. Men alderen henger sammen med erfaring, noe som innebærer at man ikke kan komme rett fra skolebenken til en sånn topplederstilling, ifølge nestlederen, som sier at «en ... viss betydning hadde nok det [...] at du har fått litt skrubbsår på knærne, du har vært gjennom litte grann, så du har en erfaring». Teksert AS er også «en gammel bedrift» med «mange eldre ingeniører», ifølge Ola. «[D]u skal ha den modenheten til å håndtere en sånn sammensatt gruppe mennesker». Selv om Ola innrømmer at «det er helt individuelt» når man blir moden til å håndtere lederstillinger på konsernnivå, så er det slik at «[d]et er færre utvalg av folk som er i slutten av 20-årene enn det er i 40-årene», sa nestlederen. «Det var nok en underliggende uten at vi sa han må være mellom 40 og 45 eller 40 og 50», fortalte Ola i intervjuet.

Styremedlem Terje i Teksert AS nevner en annen aspekt i sammenheng med kandidaters alder som stabilitet. Han fortalte at rekrutteringsutvalget «kikket ikke på yngre kandidater», men så etter en person som var

[...] litt langsiktig, altså ikke bare som, som var ute etter en rask karriere, men som var stabil for vi trengte en leder som satt litt leger nå. [...] så det var en liksom med i vurderingen om, var det en person som ... brukte det her som et springbrett for noe annet så ... og tenkte kanskje to – tre år bare. Da var det litt for lite. Vi [...] lette etter litt robuste, litt personer som da hadde blitt kanskje litt mer voksne da. Så [...] vi hadde ikke fastsatt det, men vi ... mer lik 40 pluss var vi på.

4.3.4 Familiesituasjon

Kandidaters familiesituasjon flettes sammen med slike temaer som fleksibilitet, kjønn og alder i informantenes refleksjoner rundt betydning av familie.

Konsernlederrollen i Teksert AS krever mye reising, noe som alle aktørene i rekrutteringsutvalget har understreket. Informantene snakker om lederens geografiske mobilitet, synlighet og fysisk tilstedeværelse i sammenheng med familiesituasjon, alder og kjønn.

«Familiesituasjon, der var vi [...] veldig klare over at her var det veldig mye reising. Er du toppsjef i [organisasjonen], så må du reise mye», sa styreleder Gunhild og nevnte til slutt at organisasjonen hadde faktisk hatt en kvinnelig toppleder før.

Nestlederen antydte muligheten for at familieforpliktelser kan i noen tilfeller komme i konflikt med mobilitetskrav som ligger i topplederstillingen, da han reflekterte rundt den situasjonen at det var bare mannlige lederkandidater i sluttrunden.

[...] uten at det var avgjørende, tror jeg i det hele tatt, i forhold til ansettelse og i forhold til [...] utvelgelse av noen kandidater [...] med så stor geografisk spredning som [organisasjonen] har, så måtte man [...] belage seg på rimelig mange reisedøgn.

Styremedlemmet i Teksert AS tok opp krav om reisevirksomhet i stillingen. Han nevner familie som en mulig hindring.

[Kandidater] måtte [...] ha muligheten til å reise ganske mye for det ligger ganske mye reisedøgn i stillingen. Så ... det ekskluderer jo en del ... med små barn ... egentlig. [...] men i den aldersgruppa rundt 40 pluss, [...] de fleste har ikke små barn lenger. Da er det litt enklere.

Familiesituasjon var ikke et tema for diskusjon rundt kandidater i Bygginform AS. Styrelederen fortalte imidlertid om et tilfelle der han ønsket å forfremme en kvinne til en høyere lederstilling, der hun takket nei til forfremmelsen fordi «hun var redd for at hun skulle bli borte fra familien». Rekrutteringskonsulentene mente at kvinners manglende vilje «til å satse og prioritere jobb» var en av årsakene til mangelen på kvinnelige toppledere.

Disse fortellingene tegner et bilde av kvinner som prioriterer familie og ønsker bedre balanse mellom arbeids- og familieliv (Haveman et al., 2012; Teigen & Reisel, 2017).

4.3.5 Bosted

Karriereutvikling krever i mange tilfeller geografisk mobilitet av personer som aspirerer til toppledelsen (Halrynjo, 2009; Kanter, 1993). Kvinner ansees å være mindre geografisk mobile blant annet fordi karriereorienterte kvinner er oftere gift med karriereorienterte menn, noe som ikke tillater dem å enkelt bytte bosted for å forfølge sin karriere. Preferanser til kandidaters bosted kan derfor påvirke kvinnelige og mannlige kandidater på en ulik måte. Kravet kan også påvirke hvorvidt potensielle kandidater blir interessert i å vurdere en slik stilling. Sammen med de andre utvalgsriteriene vil bosted redusere ytterligere rekrutteringsgrunnlaget.

Oslo er arbeidsstedet i begge casene. Det var derfor viktig for begge organisasjonene at kandidatene bodde i en overkommelig avstand fra Oslo.

Rekrutteringsutvalget i Teksert AS ønsket spesielt å forhindre pendling fra lederens side. «[V]i følte at i Nemkos tilfelle ville være det sentralt at ... at ikke han var gjenstand for, eller han eller hun, var gjenstand for en pendlertilværelse», ifølge nestlederen.

Rekrutteringskonsulentene til Teksert AS kunne imidlertid ikke bekrefte viktigheten av kandidaters bosted, noe som heller ikke ble spesifisert i stillingsspesifikasjonen. Rekrutteringskonsulentene søkte etter potensielle kandidater «primært i Skandinavia».

4.4 Uformelle egenskaper ved toppleder kandidater

Kunnskap om hvilke personlige egenskaper som rekrutteringsutvalgene og rekrutteringskonsulentene ser etter i potensielle toppleder kandidater kan kaste lys på hvorfor en kandidat blir foretrukket fremfor andre kandidater. Kandidater som møter styrerepresentanter utgjør en ganske homogen gruppe med tanke på utdanning og erfaringsbakgrunn, hvor samtlige kandidatene skal kunne gjøre jobben. Formelle krav på dette tidspunktet slutter å fungere som utvelgelses kriterier og kan ikke forklare hvorfor man foretrekker den ene kandidaten fremfor en annen.

Det var ikke lett for informantene å beskrive hva slags personlighet de så etter i potensielle toppleder kandidater. Informantene snakket hovedsakelig om kandidaters evner. Disse evnene definerer kandidaters lederpotensial.

4.4.1 Lederegenskaper

Lederegenskaper som menneskeorientering, strategisk tenkning og gjennomføringskraft er egenskapene som rekrutteringsutvalget søkte i potensielle kandidater til stillingen som administrerende direktør i Bygginform AS. «[D]et var jo først og fremst lederegenskapene. Egenskapene til å kunne lede mennesker, til å kunne jobbe opp mot et styre, legge og følge en strategi», fortalte styrelederen.

Ifølge rekrutteringskonsulentene til Bygginform AS måtte kandidater

[...] være markedsorientert, være opptatt av kundene og få god dialog med kundene og få kundene til å ønske å bruke det her selskapet [...], drivende, forretningsorientert, [...] utviklingsorientert, kontaktskapende, samarbeidsorientert, gjennomføringskraft ... pågangsmot [...] offensiv og kunderettet nok.

Den rette kandidaten skulle «evne til å ta mulighetsrommet» og «etablere positive relasjoner i hele sektoren» (annonsen). Ifølge rekrutteringskonsulenten var det behov for en

[...] utadrettet, kundeorientert person som evner til å være ganske operativ selv, men samtidig ha strategiske evner ... Men samtidig så er det topplederen som skal være utviklingsorientert.

Stillingsbeskrivelsen av konsernlederstillingen i Teksert AS inneholder en rekke evner og egenskaper som kreves av potensielle toppleder kandidater. Avsnittet med krav til profesjonell erfaring og kvalifikasjoner begynner med en veldig generell beskrivelse som er «excellent leadership skills» (stillingsbeskrivelsen). Videre i teksten blir disse lederegenskapene nyansert som følger, «ability to adapt to different business cultures», «excellent communication skills», «strategic and analytical leadership capabilities», «operational mind-set», «motivator», «building constructive relationships», «ability to lead a strong team through collaboration and empowerment», noe som kan tolkes som en delegerende lederstil.

Rekrutteringskonsulenten fremhevet viktigheten av kommunikative evner og evnen til å motivere andre. «Stor del av topplederrollen det er jo liksom på en måte å motivere sin [...] organisasjon gjennom å vise veg, og det gjør du ved å kommunisere tydelig», fortalte rekrutteringskonsulenten til Teksert AS.

Rekrutteringsutvalget så etter en kandidat som «[...] ikke skal være [...] for egoistisk, en person som ønsker at andre skal lykkes. [...] Og ser dem, opptatt av dem, videreutvikler [...]», ifølge styrelederen, «[...] du må ha litt *passion* for, altså litt lidenskap for ... for den virksomheten du går inn i», mente styrelederen. Styremedlemmet ønsket en leder som var «menneskeorientert [...]», «tøff nok til å få en ledergruppe som kan være krevende nok til å funke» og en som viste «entusiasmen om virkelig motivasjon for den stillingen». Nestlederen understreket viktigheten av slike egenskaper som «evne til å trekke team og [...] styrke til å ta beslutninger». Han nevnte også «evnen til å kunne jobbe annerledes i forhold til personer som har en annen kultur». Styremedlemmet i Teksert AS mente at det var viktig for kandidaten å være menneskeorientert og lagspiller.

Oppsummert sett knyttes etterlyste lederegenskapene til en rekke evner, som strategiske og analytiske evner, menneskeorientering gjennom kommunikasjons- og samarbeidsevner. Egenskapene som beskriver best personlighet er utadvendt, entusiastisk, har pågangsmot og handlekraft.

4.4.2 Personlighet, evner og tester

Når mine informanter svarer på mine spørsmål om personlige egenskaper, nevner de oftere evner, altså hva den rette kandidaten skal kunne gjøre og ikke hvordan den skal være. Det tyder på at det er vanskelig å skille mellom evner og personlige egenskaper som gjør at man makter å være, for eksempel, menneskeorientert og beslutningsdyktig.

Dette er en av grunnene for at rekrutteringsutvalgene involverte rekrutteringskonsulentene i sine rekrutteringsprosesser. Begge rekrutteringsselskapene har en psykolog i staben, som har ekspertise på vurdering av personlighet. Testverktøy er også rekrutteringskonsulentenes salgspitch. Rekrutteringskonsulenten berømmet selskapets testverktøy i intervjuet, og antydte at det kunne være utslagsgivende for at rekrutteringsutvalget valgte nettopp dette selskapet. Topplederkandidatene til stillingen i Bygginfo AS ble også sendt gjennom tester og intervjuer med rekrutteringskonsulenten.

Det er dermed rekrutteringsselskapets jobb å vurdere kandidaters personlighet gjennom testing, tolking av testresultater og eventuelt samtaler med psykolog, og velge dem som svarer til forventningene. Rekrutteringsselskapet til Bygginfo bruker tester «tilpasset 5-faktor modellen²» og tester «handlekraft», «ekstroversjon, *drive*, [...] egenskaper knyttet til struktur, orden, arbeidsmetodikk, [...] openness, [...] nevrositet». De tester også kandidaters «induktive egenskaper og deduktive [...], gjennom en figurtest, numerisk test og en verbal test», ifølge rekrutteringskonsulenten.

² Femfaktormodellen er en trekkpsykologisk teori som beskriver personlighet ut ifra fem dimensjoner, som er ekstroversjon, nevrotisme/emosjonell stabilitet, omgjengelighet/medmenneskelighet, samvittighetsfullhet/planmessighet og åpenhet for erfaringer (Haaland, 2019, s. 132 - 133; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 152 - 153).

Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS tester kandidaters «*drivere og derailers*. *Derailers* er jo hvordan du gjør det når du kommer under press [...]. Så vi måler volatilitet, vi måler *micromanagement*», fortalte rekrutteringskonsulenten. Kandidaters «*kognitive fluence*» blir også testet. «Vi tror at leder som har høy kognitiv intelligens [...] kan forholde seg til komplekse sammenhenger og løse det på relativt kortere tid enn andre, de performer bedre», sa Knut. Testresultatene sammenlignes med resultater fra «mange, mange tusener respondenter globalt, og vi da kan gå inn og [...] sammenligne folk», fortalte rekrutteringskonsulenten i intervjuet.

Selv om rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS mente at «forskjellige situasjoner og selskaper og stillinger har [...] behov for forskjellige typer ledere», kunne hun imidlertid ikke beskrive hvilken personlighet denne konkrete topplederstillingen behøvde. Hun snakket generelt om at «[...] man må alltid ha en viss empati og [...] struktur og [...] ikke minst integritet og manglende nevrotisme [...]. Så det er jo en likhetstrekk for gode ledere».

Heller ikke rekrutteringskonsulenten til Teksert AS kunne gå inn i dybden på personlighetsprofilen som denne konkrete topplederstillingen krevde. Han fortalte at i topplederrollen må man «ha empati, kunne lese individer, forstå hva som motiverer enkelt individ [...], og så er det det å kunne [...] samarbeide [...] og ikke minst kunne kommunisere».

5. Hvordan avspeiles homososialitet og homososial reproduksjon i rekrutteringsprosesser?

I dette kapitlet drøfter jeg og analyserer hvordan homososialitet og homososial reproduksjon avspeiles i de to studerte rekrutteringsprosessene.

5.1 Aktører

Aktørene i rekrutteringsprosessene i denne studien er en homogen gruppe. Homogenitet finner uttrykk i aktørenes kjønn, utdanning, alder og organisatorisk erfaring. Menn er den dominerende sosiale gruppen blant aktørene i begge rekrutteringsprosessene. Samtlige aktører er utdannet innenfor historisk

mannsdominerte fag som ingeniørfag, økonomi, MBA, utdanninger fra handelshøyskoler og statsvitenskap. Det er en kvinnelig CFO i toppledergruppa til Teksert AS og to kvinnelige styremedlemmer i tillegg til en kvinnelig styreleder i organisasjonens styre. En mannlig rekrutteringskonsulent bistod organisasjonene i rekrutteringsprosessen. I Bygginfo AS er det to kvinner i toppledergruppa, ledere for økonomi og markedsføring, men styret består kun av mannlige styrerepresentanter. Bygginfo AS fikk hjelp av en kvinnelig rekrutteringskonsulent. Selv om ledergruppene i begge organisasjonene bistod i utforming av kravspesifikasjonene til topplederkandidatene og bidro med å skape forståelse av organisasjonene hos rekrutteringskonsulentene, var det imidlertid rekrutteringsutvalgene som hovedsakelig hadde formell makt til å ta beslutninger i rekrutteringsprosessene. Homogenitet i rekrutteringsutvalgene er enda større med tanke på styrerepresentantenes organisatoriske erfaring og alder. Samtlige aktører i rekrutteringsutvalgene er i alderen fra 55 til 70 år og er toppledere i andre organisasjoner. Topplederposisjoner er eliteposisjoner som gir tilgang til makt i viktige økonomiske beslutningstakende prosesser. Sosial og kulturell homogenitet er karakteristisk for innehavere av disse eliteposisjoner i næringslivet i Norge. Dette gjør rekruttering av toppledere til en prosess hvor medlemmene av eliten velger nye medlemmer (Hovden et al., 2011). Styrerepresentantene i rekrutteringsutvalgene er personene som kontrollerer adgang til topplederposisjoner, ofte blir kalt for «gatekeepers». Gatekeepers bidrar til reproduksjon av homogenitet i topplederposisjoner gjennom blant annet kvantitativ mannsdominansen og underrepresentasjon av kvinnelige beslutningstakere i rekrutteringsprosesser (Chase & Bell, 1990).

Styrelederen og lederen av rekrutteringsutvalget i Teksert AS er den eneste kvinnen i rekrutteringsutvalget. Hun er medlem av den underrepresenterte gruppen, dvs. kvinner, blant beslutningstakerne i rekrutteringsprosessen. Nestlederen understreker styrelederens symbolske funksjon for organisasjonen ved å fortelle at organisasjonen har hatt en kvinnelig toppleder og «[...] vi har kvinnelig styreleder, så det er at vi har i alle fall de triggepunktene som skal til i forhold til mange andre selskaper, det blir liksom gutteklubben grei». Med denne uttalelsen fremstiller han organisasjonen som inkluderende og positivt innstilt til kvinner. Kvinnelige ledere fremmedgjøres ikke lenger av mannlige ledere som

følge av denne erfaringen som organisasjonen har hatt. Kvinner i samme posisjon blir ofte ansett som ambassadører og forbilder for andre kvinner, samt talskvinner for minoritetenes interesser. Mangfold blant beslutningstakere skal kunne redusere beslutningstakernes preferanser for samme kjønn og kandidater fra den dominerende gruppen, dvs. menn, og øke kvinners muligheter til å få topplederposisjoner (Cook & Glass, 2014). I mange tilfeller blir kvinner inkludert i rekrutteringsprosesser for å forsikre rettferdig behandling av kandidater. Det forventes at kvinners muligheter til å få lederstillinger vil øke, når kvinnelige beslutningstakere inkluderes i rekrutteringsprosesser. Kvinner er imidlertid ofte i mindretallsposisjon blant beslutningstakere, noe som gjør det umulig å vippe maktbalansen til fordel for kvinner. (Dressel et al., 1994; Stafsudd, 2006).

Det to kvinnelige informantene styrelederen i Teksert AS og rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS som ble intervjuet i denne undersøkelsen er i mindretallsposisjon blant beslutningstakerne i rekrutteringsprosessene. Jeg vil hevde at de to kvinnenes sentrale roller i rekrutteringsprosessen ikke bidro til at kvinnespesifikke synspunkter og erfaringer ble sentrale verdier eller kompetansemål i rekrutteringsprosessen. Kvinnene er utdannet som henholdsvis sivilingeniør og statsviter. Styrelederen har klart å nå topplederposisjon og rekrutteringskonsulenten har blitt partner i rekrutteringsselskapet. Kvinnene har gått veien til toppen i organisasjoner hvor struktur og kultur har historisk vært designet for menn og rundt menn, hvor mannlige ledere har vært den dominerende gruppen både i forhold til deres sosiale status og antall. Det maskuline perspektivet har vært dominerende i kulturelle forestillinger om lederskap og historisk praksis. Her kan det argumenteres for at disse to kvinnene har blitt formet som ledere i denne maskuline konteksten (Bryans & Mavin, 2003). De har distansert seg fra kvinner og kvinnelighet, har tilpasset seg maskuline verdier og internalisert de maskuline spillereglene i arbeidslivet, som sosialidentitetsteori forklarer det (Billing, 2006, s. 28; Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Scholten & Witmer, 2017, s. 59). Denne sosialiseringprosessen er i seg selv en usynlig mekanisme som fører til homososial reproduksjon. De to kvinnenes tanker rundt egnede kandidater til topplederstillinger skiller seg, slik jeg anser det, derfor ikke fra oppfatningene som mannlige informantene gjør seg. Det kan påpekes at disse kvinnene ikke

utgjorde et mangfold blant aktørene i rekrutteringsprosessen, slik de objektivt sett er i kraft av sitt kjønn som kvinner. Disse kvinnene bidro ikke med kvinnespesifikke synspunkter og erfaringer, men støttet heller opp under den maskuline tilnærmingen til lederskap, slik jeg ser det.

5.2 Utvalgsriterier

Ideen om ledere som spiller avgjørende rolle for forretningssuksess er sterk i dagens samfunn. Denne tanketradisjonen fører til økt viktighet av individuelle kvalifikasjoner og egenskaper, som ledere forventes å ha (Hovden et al., 2011, s. 409).

5.2.1 Formelle krav

I rekrutteringsprosessene til topplederstillinger finner vi en rekke formelle krav og ønsker som potensielle kandidater må oppfylle, som utdanning, erfaring, alder, familiesituasjon og bosted. Krav som stilles til kandidater er med på å redusere rekrutteringsgrunnlaget, eller antall mulige kandidater.

Slik jeg ser det gjenspeiler et bilde av en topplederkandidat, som aktørene konstruerer gjennom formelle krav til potensielle kandidater, en viss type mann. Denne aktiviteten betegnes i litteraturen som «doing gender» (Dressel et al., 1994; West & Zimmerman, 1987).

Utdanning

Aktørene i de to rekrutteringsprosessene viser klare preferanser for historisk mannsdominerte utdanningene innenfor økonomi og ingeniørfag. «[N]år det gjelder lederstillinger i næringsliv, så er økonomi og fag ... det være seg et ingeniørfag [...] [er] på en måte tyngre forankringspunkt», sier nestlederen i Teksert AS og fortsetter «[h]vor mange av de, enten kvinner eller menn, som studerer psykologi er så opptatt av å bli ledere for mennesker, det er jeg ikke sikker på». Når informantene forklarer underrepresentasjon av kvinner i topplederstillinger med kvinners valg av utdanning, viser informantene at de er klare over mannsdominansen i de foretrukne utdanningene. «[K]vinner velger utdanning, som ikke typisk er ... den type leder», som medisin, metrologi, veterinær, odontologi, forteller styrelederen i Teksert AS.

Flere informanter har gitt uttrykk at økonomisjefer pleier å fungere bra som organisasjonsledere. Styrelederen i Bygginfo AS fortalte om sin tidligere erfaring der han ansatte en kvinne i en lederstilling, «[hun] fikk jobben fordi hun var økonomisjef, og vi trodde at hun kunne være en god administrerende». Nestlederen i Teksert AS fortalte at erfaringsmessig pleier økonomiutdannede å fungere bra i ingeniørtunge bedrifter. «Det er jo ofte ganske vellykket egentlig».

Informantene deler oppfatning av at slike utdanningene som sivilingeniør og siviløkonom kvalifiserer for stillinger med operativt ansvar og dermed til topplederstillinger. «[D]et er stadig flere [kvinner] som tar typer utdanning som er relevant for det [lederstillinger] og som får mer operativ ledererfaring», forteller rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS. Jevnere kjønnsfordeling på disse studiene kan føre til «en jevnere kjønnsfordeling i ledelse», mener nestlederen i Teksert AS

Kravet til utdanning ble formulert ganske åpent i begge rekrutteringsprosessene. I Teksert AS var kandidater med teknisk utdanning ønsket. Rekrutteringsutvalget i Teksert AS så for seg allikevel en ingeniør. Utdanning innenfor digitalisering var etterspurt av rekrutteringsutvalget i Bygginfo AS. Digitaliseringskompetanse innebærer utdanning innenfor IT. Informasjonsteknologi er en annen utdanningsretning som historisk har hatt flere gutter enn jenter (SSB, 2020). Selv om rekrutteringsutvalget «endte med en som da hadde gode [...] forutsetninger for å være leder», ifølge styrelederen i Bygginfo AS, dvs. valgte å prioritere lederegenskaper ved kandidaten fremfor formell utdanning, var dette utdanningskravet til stedet da rekrutteringskonsulenten foretok et søk etter potensielle kandidater. Det kan til en viss grad forklare hvorfor de fleste kandidater på listen var menn.

Arbeidserfaring

Krav til dokumenterbare resultater og lønnsom drift, som var et av kravene til kandidater i Teksert AS, innebærer nettopp erfaring fra operative stillinger. Færre kvinner som er utdannet innenfor fag som kvalifiserer til stillinger med operativt

ansvar, vil dermed resultere i færre kvinnelige toppleder kandidater i rekrutteringsgrunnlaget.

Kjønnssegregering av kvinner og menn i ulike stillingstyper er en av de strukturelle faktorene som Kanter kalte for mulighetsstrukturer (Kanter, 1993). I disse stillingene får kvinner og menn ulike muligheter for karriereløp mot toppen. Kvinner i toppledergrupper i dagens organisasjoner konsentrerer seg ofte i lederposisjoner innenfor områder for personal, økonomi eller kommunikasjon, områdene som regnes å ha stabsfunksjon, hvor det er vanskeligere å måle resultater (Østbakken et al., 2017; Reisel & Brekke, 2013). Undersøkelsen av toppledergruppene i Teksert AS og Bygginfo AS viser at situasjonen i toppledergruppene er i samsvar med dette mønsteret. I Bygginfo AS er det kvinner i toppledergruppa, som er ledere for økonomi og markedsføring. Det er en kvinne i toppledergruppa til Teksert AS og hun har stillingen som økonomidirektør. Kravet til arbeidserfaring fra stillinger med resultatansvar reduserer ytterligere antall potensielle topplederkandidater som er kvinner.

Bransjeerfaring

Arbeidserfaring fra samme bransje var kompetansen som ble høyt verdsatt hos topplederkandidater. Følgende uttalelse fra nestlederen i Teksert AS illustrerer at bransjeerfaring veide tungt når rekrutteringsutvalget kom til utvelgelse mellom mulige kandidater.

[S]å var vi jo, kan du si, heldige da, i den forstand at [...] en ut av kandidatene [...] også hadde en tung kompetansebakgrunn i den type virksomhet som [organisasjonen] er [...] som [...] når vi startet, ikke nødvendigvis var [...] et krav [...].

På spørsmål om hva som var avgjørende i valget mellom to finalekandidater, svarte styremedlemmet at «det var kunnskapsnivå om bransjen ... ved at den [kandidaten] har vært i den bransjen lenge, så det var [...] lett å hakke ut at den var kompetent da». Slik de ovennevnte uttalelsene tilsier betyr kompetanse implisitt bransjekunnskap, selv om det ikke ble eksplisitt vektlagt som vesentlig og avgjørende kompetanse i kravspesifikasjonen. Rekrutteringskonsulenten til

Teksert AS brukte dessuten tid og ressurser til på å søke etter kandidater «bredt industrielt».

Rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS fortalte at «kandidater i bank, forsikring, [og] media» ble kontaktet. Men den kandidaten som fikk lederstillingen hadde den fordel at «han kjente selskapet og [...] kjente næringen», fortalte Line, da hun resonnererte rundt kandidatvalget.

Både i Bygginfo AS og Teksert AS poengterte informantene at bransjene var mannsdominerte. «[A]lle viste at det ikke ville være lett å [finne kvinnelige kandidater] her» grunnet være «en bransje med helt spesielt liten kvinneandel», fortalte rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS. Styremedlemmet i Teksert AS fortalte at «fortsatt blir det rekruttert for få kvinner [...] på ingeniørnivå i [Teksert AS]». Det er «fortsatt mange menn som [...] har kompetansen sin, har jobbet i mange år [innenfor teknisk analyse]. Så det er nok et mindre utvalg [av kvinner] som kan akkurat businessen», sa Terje. Med disse uttalelsene bekreftet informantene at mannsdominansen i de bransjene som organisasjonene opererer i, reduserte sjansen for å finne kvalifiserte kvinner med erfaring fra disse spesifikke bransjene. Rekrutteringsutvalgene befestet dermed mannsdominansen da de valgte å tillegge bransjekunnskap såpass stor vekt som de gjorde.

Det var antageligvis viktigheten av bransjekunnskap som var årsaken til at rekrutteringsutvalget i Teksert AS begynte rekrutteringsprosessen med diskusjon av interne kandidater. Interne kandidater har det fortrinnet at de kjenner organisasjonen, med sin kultur og verdier, og bransjen. Organisasjonsledelse og styre har samtidig kjennskap til kandidatene og deres prestasjoner. Begge organisasjonene i denne studien har imidlertid mannsdominansen i ledergruppene og nedover i organisasjonene, noe som innebærer at utvalget av potensielle kvinnelige kandidater er svært begrenset. Utfallet av en eventuell internrekruttering ville mest sannsynlig være ansettelse av en mann.

Erfaringslengde

Det kan argumenteres med at i dag er kvinneandelen i tradisjonelt mannsdominerte utdanningene økende (Reisel & Brekke, 2013, s. 11). Disse

kvinnene har imidlertid ikke rukket å opparbeide seg lang nok arbeidserfaring for å innta topplederstillinger. «[H]vis du var ferdig sivilingeniør i 1980, så har du rukket å få 38 års relevant erfaring. Hvis du tok utdanningen din i 2000, så har du bare fått 18-års relevant erfaring», sa Rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS. Styremedlemmet i Teksert AS mener også at «det er færre [kvinner] som [...] har fått opparbeidet seg nok erfaring til å ta toppstillingene, så det utvalget er større [når] det er flere menn som har fått med seg erfaringen».

Hvor mange års arbeidserfaring som er optimal for en toppleder er et tolkningsspørsmål. «[D]u får meg [ikke] til å si om det her ... det varierer veldig om det er 5 til 10 år, men i hvert fall du har en erfaring at du har den tryggheten som skal til for å lede en virksomhet», sa rekrutteringskonsulent til Teksert AS.

Erfaringslengde et annet kriterium som ikke var eksplisitt uttrykt, men som ble brukt av informantene i vurdering av topplederkandidater.

Alder

De nye kvinnene med utdanning innenfor ingeniørfag og IT er også yngre enn kandidatene som ble vurdert i rekrutteringsprosessene i denne studien. Informantene vurderte kandidater i alderen mellom 40 og 55 år. Aldersspennet kombinert med de utdanningsretningene som rekrutteringsutvalgene favoriserer, reduserer dermed antall kvinner i rekrutteringsgrunnlaget.

Rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS fortalte at «noen kunder tenker at kvinner i 50-årene er for gamle, mens menn i 50-årene ikke er for gamle». Hennes erfaring indikerer at kvinner og menn i samme alder oppfattes ulikt.

Familie

Informantene i Teksert AS forteller at topplederjobben innebærer lange arbeidsdager, samt krever geografisk mobilitet, fysisk tilstedeværelse og synlighet. Det er ikke «åtte til fire jobb når du går på det nivået. Da lever du jo liksom med det», sa styreleder Gunhild. «Er du toppsjef i [organisasjonen], så må du reise mye», fortalte hun videre. «[K]onsernledelsen må være veldig synlig i de kanskje mindre enhetene ute [...]», mente nestleder Ola. «Og da må i hvert fall

familien være [...] enig om at det er en tilleggsdimensjon», sa Gunhild. Her ligger det med andre ord en interessekonflikt mellom tid brukt på jobb og tid brukt på familie som både kvinnelige og mannlige informantene anerkjenner.

Studier av karakteristikk og bakgrunn til samfunnseliter viser at karrieremenn har som regel mindre omsorgsansvar og ofte en partner med mindre krevende jobb eller som jobber deltid. Karrierekvinner har oftere en partner som jobber minst like mye som dem selv, noe som kan begrense kvinners frihet til å satse på sin karriere (Halrynjo, 2009; Hovden et al., 2011; Sigtona et al., 2015). Det kan være vanskeligere for kvinner enn for menn å tilfredsstille topplederstillingenes funksjonskrav, som er lange arbeidsdager, mobilitet, tilstedeværelse og synlighet.

Bosted

I begge rekrutteringsprosessene så aktørene en fordel ved at kandidater hadde bosted i nærheten av Oslo. Eventuelt måtte aktuelle kandidater være villige til å flytte.

På spørsmål om viktigheten av kandidaters bosted svarte rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS at «det er jo en fordel å [...] ikke bo i Finnmark, hvis du skal jobbe i Oslo». Styrelederen i Bygginform AS fortalte at han fikk informasjon om kandidater fra rekrutteringskonsulenten, «og da får man jo vite ... bakgrunn, alder, ... ja ... bosted, erfaring». Han svarte imidlertid at bosted ikke var viktig, da jeg stilte spørsmål om dets betydning. Svaret kan indikere at de kandidatene rekrutteringskonsulenten plukket ut allerede bodde i nærheten av Oslo, slik at behovet for vurdering av bostedsparameteren falt bort for rekrutteringsutvalget.

Nestlederen fortalte i intervjuet om at de hadde en kandidat som hadde «hatt flere stillinger i [...] andre byer i Norge og hadde bred internasjonal erfaring», men som også bodde i Bergen. Kandidaten ønsket ikke å «ha et trykk på seg for å måtte flytte til Oslo», ifølge nestlederen og ble dermed ikke videre i prosessen. Kandidatene som ville nekte å flytte hadde blitt tatt ut av rekrutteringsprosessen.

Mobilitetskravet som stilles til kandidater har ulike konsekvenser for kvinner og menn. Kvinner i to-karriere familier kan dermed ha begrenset mulighet til å flytte på grunn av partnerens karriere, som vil ikke tillate familien til å bytte bosted.

De formelle kravene som ble stilt til toppleder kandidater i de studerte rekrutteringsprosessene reduserer antall potensielle kvinnelige toppleder kandidater i rekrutteringsgrunnlaget. Slik jeg oppfatter det, avspeiler kriteriene «think manager – think male» ledernormen (Schein, 2001, s. 675). Det vil være færre kvinner som passer inn i den maskuline ledernormen og dermed færre kvinner på kandidatlistene, noe som i sin tur vil føre til reproduksjon av mannsdominansen i topplederstillinger.

Informantene bekrefter igjen den maskulint kjønnete ledernormen, når de snakker om at flere kvinner vil innta topplederstillinger med tiden. Informantene skisserer veien for potensielle kvinnelige ledere. Denne veien er i store trekk en vei som avspeiler et forholdsvis tradisjonelt løp for mannlige ledere.

Rekrutteringskonsulentene til Bygginform AS og nestlederen i Teksert AS snakker om inntog av kvinner i mannsdominerte utdanningene.

[J]eg tenker at tiden snakker for kvinnene. [...] [D]et er stadig flere som tar typer utdanning som er relevant [...]. Det er stadig flere forbilder og det er stadig flere kvinner i styret som vil se etter kvinner.

Kvinner kommer sterkere og sterkere [...]. [...] det er en helt naturlig prosess som kommer, fordi at det kommer flere og flere flinke kvinner. [...] de er mer opptatt av faget ... enten faget av ledelse eller det er ... ingeniør eller er det økonomi. [...].

Styrelederen i Bygginform AS ser løsningen i tidlig ledererfaring som kvinner må opparbeide seg. Styremedlemmet i Teksert AS snakker også om tidlig lederansvar, samt at kvinner og menn blir stadig likere.

[T]iden [vil] hjelpe oss. [...] [Kvinner og menn] er jo ... likestilt på alle nivåer i fra [...] utdanning til første jobb, til ... når ... unge mennesker [...] stifter familie [...] så er de veldig likestilt. Vi ser ... kvinner her i selskapet [...] de tar på seg lederansvar tidlig, de vil, de er fremoverlente, de ofrer seg for jobben. Og ... **akkurat som menn**, det er ikke noe forskjell der lenger. Og det betyr at det ... de vil jo da få med seg den

samme erfaringen, samme kunnskapen, slik at [...] utvalget bør jo være etter hvert likt [...].

Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS snakket om avlastning for kvinner på hjemmebanen for at kvinnene skulle få muligheter til å satse på karriere. «[N]å tror jeg vi er på god utvikling ... men jeg tror det er veldig viktig at man [...] må legge forholdene til rette for kvinner i karriere [...] og det går på avlastning hjemme og [...] kanskje skape noe mer fleksible rammer», sier han.

Informantene forteller her om at kvinner har historisk hatt hovedansvaret hjemme. Videre sier de at hvis kvinner ønsker å bli ledere, må de selv gjøre «riktig» valg av utdanning og sørge for en likere fordeling av oppgaver på hjemmebanen. Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS indikerer at organisasjoner har mulighet til å påvirke kvinners karriereutvikling med litt tilrettelegging og tilpasning av arbeidsvilkår. Samtidig ser ikke informantene nødvendigheten av tiltak. De lener seg bakover og venter på at endringene vil komme på plass av seg selv med tiden.

Interessant nok, påpeker samtlige informanter betydningen av utjevning av forskjeller mellom kjønnene i det moderne samfunnet når de reflekterer rundt rekruttering av ledere til topplederstillinger. Omsorgspermisjoner i forbindelse med fødsel «stjeler [...] et tidsvindu [...] i forhold til en naturlig utvikling i et ansettelsesforhold», sier nestlederen i Teksert AS, noe som begynner å bli en utfordring i forhold til menn. Med denne uttalelsen bekrefter han den maskuline ledernormen, samt understreker at menn har vært naturlig egnet til lederstillinger fordi de kunne avstå fra permisjoner. Samtidig peker han mot en utvikling som muligens vil bidra til en endring av tradisjonelle rekrutteringsløp der homososialitet reproduseres i form av at mannlige ledere foretrekkes til toppstillinger er at yngre menn i dag tar større del av omsorgsansvaret i husholdninger. Tendensen vil kunne føre til endring av det stereotypiske bildet av kvinner som primære omsorgsgivere. Omsorgsoppgaver vil kunne forbindes i lik grad med menn og mannlighet. Konstruksjon av topplederroller som posisjoner uten muligheten til å innfri omsorgsforpliktelser, kan føre til ekskludering av disse menn som deler forpliktelsene likt med kvinner (Hovden et al., 2011, s. 414).

Det er interessant å påpeke at ikke alle kravene som jeg har drøftet over var definert på forhånd. Krav til utdanning og erfaring for eksempel var til en viss grad spesifiseres i kravspesifikasjonene. Andre krav som alder, familiesituasjon og bosted var ikke listet noe sted. Informantene kunne allikevel reflektere rundt disse krav da jeg oppfordret dem til å snakke om de i intervju. Det innebærer at disse krav er ikke eksplisitt uttrykt, men ligger skult i tanker rundt egnede toppleder kandidater hos de som rekrutterer og kan komme til overflaten i vurdering av kandidater.

Ta for eksempel utdanningskrav til kandidater i Teksert AS. Kravet ble formulert som «technical background» i kravspesifikasjonen. For rekrutteringsutvalget var det allikevel viktigere med ingeniøruddanning. Til tross for at rekrutteringsutvalget var åpent for «nye impulser i forhold til [organisasjonen] og nye impulser i forhold til industrien», ifølge nestlederen, valgte de allikevel en kandidat som kom fra samme bransjen og hadde kjennskap til organisasjonen.

I Bygginfo AS ønsket rekrutteringsutvalget kandidater med utdanning innenfor digitalisering. Kandidaters kjennskap til organisasjonen, bransjen, samt etablerte nettverk ble viktigere i finalen. «[H]an kjente selskapet og ville raskt kunne komme i gang, han kjente næringen, har det nettverket som de andre vi snakket med ville måtte bruke tid på å opparbeide [...]», fortalte rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS. Kandidaten med kjennskap til næringen ble foretrukket fremfor andre kandidater som bare hadde «interesse for byggenæringen», slik som kravet ble formulert i stillingsannonseren. Kandidaters nettverksforbindelser var ikke et krav i starten, men dukket opp i informantenes begrunnelse for valget av finalekandidaten.

Nærmere blikk på utvalgskriterier viser at nye krav til toppleder kandidater dukket opp underveis i rekrutteringsprosessen, samtidig som andre krav, for eksempel bransjekunnskap, fikk større betydning. Krav til kandidaters kompetanse og erfaring ble stadig vurdert og revurdert i rekrutteringsprosessen. Vektlegging av kandidaters kompetanse og erfaring ble tilpasset de foretrukne kandidatene.

5.2.2 Uformelle egenskaper

Etter vurdering av kandidater i forhold til de formelle kravene «hadde vi liksom hakket ut utdanning, erfaring [...]. Og da gjenstod kun personligheten da», fortalte nestlederen i Teksert AS. Topplederens kjønn «hadde betydd lite, hvis det var riktig kandidat», ifølge nestlederen.

Det var imidlertid ikke lett for informantene å beskrive hva «riktig» betyr. Det var også svært vanskelig å bedømme personlighet i en intervjusituasjon. Som nestlederen i Teksert AS uttrykte det, «personlighet i intervjusettingen [...] skal litte grann til å avdekke». Rekrutteringskonsulentene ble engasjert for blant annet å vurdere kandidaters personlige egenskaper. Styrelederen i Teksert fortalte at det rekrutteringsselskapet som rekrutteringsutvalget har engasjert hadde «psykolog, hun er, synes flere av oss veldig flink til å intervju, sjekke personlighet, profil til kandidater». «[N]år vi valgte rekrutteringsselskap, var at spesielt en person der hadde lang erfaring fra å lese ... gjennomføre, for det er masse sånne personlighetstester», bekreftet nestlederen. Det tyder på at styrerepresentantene forventet at rekrutteringsselskapene som spesialister på topplerrekruttering skulle vite hvilke egenskaper som definerer en god leder.

Rekrutteringskonsulentenes manglende evne til å gå i dybden på personlige egenskaper som var avgjørende for topplerkandidater til disse to stillingene indikerer manglende formalisering av denne typen informasjon om potensielle kandidater. Dette åpner opp for egne meninger, tolkninger og redefinering av hvilke egenskaper som er viktige og avgjørende. Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS bekreftet dette da han sa at «det er veldig sjelden at en kandidat fyller alle egenskaper, sånn er det jo bare. Så det blir jo en vurdering, en avveining».

Rekrutteringskonsulentene fortalte at de benytter seg av anerkjente og mest brukte testverktøy, som de sannsynligvis anser som vitenskapelige metoder basert på forskning med stor evne til å predikere fremtidig suksess. Denne studien undersøker ikke testenes innhold. Tidligere undersøkelser av testverktøy viser imidlertid at tester er ofte basert på vitenskapelige studier av mannlige ledere, studiene utført av menn, basert på spørsmål stilt av menn og svar analysert fra et maskulint perspektiv (Tienari et al., 2013, s. 54 - 55). Testsystemet som

rekrutteringsselskapet til Teksert AS bruker, sammenligner resultater med mange tusener respondenter globalt. Det kan være interessant å undersøke kjønns sammensetningen i respondentdatabasen og om dataene sammenlignes på tvers av kjønnene eller segregert. Det virker som om testresultater sammenlignes også kontekstuavhengig, noe som kan føre til favorisering av visse egenskaper uavhengig av en konkret stilling, organisasjon eller land.

Aktørene oppfattet sannsynligvis evne- og personlighetstester å være et verktøy som øker objektivitet i rekrutteringsprosesser. Det var viktig for styrelederen i Bygginform AS å understreke at selv om de var godt kjent med en av de finalekandidatene, ble han sendt gjennom «samme tester». Informantene kunne imidlertid ikke fortelle meg hvordan de brukte testresultatene i utvelgelsesprosessen.

Rekrutteringsutvalgene overprøvde allikevel testresultatene i flere intervjuer med kandidater, hvor de brukte magefølelsen som måleinstrument. Magefølelsen kalles ofte kjemi eller «fit» i akademisk litteratur (Coverdill & Finlay, 1998). Kjemia mellom finalekandidatene og rekrutteringsutvalget ser ut til å bestemme utfallet av rekrutteringsprosessen.

I intervju med finalekandidater, forsøkte rekrutteringsutvalget i Teksert AS å vurdere «at det var riktig personen», ifølge nestlederen. Kandidaten ble valgt på bakgrunn av «en kombinasjon av det rent analytiske [...] falt sammen med [...] hjertefølelse for at dette var riktig kandidat», sa nestlederen. «Ofte så er ikke dette matematikk. [...] Så det er ikke sånn at vi sitter jo ikke som jeg og du får fem poeng for det og den erfaringen. Det blir en totalitet, hvor også på en måte kjemi med styret også spiller en viss rolle, utvilsomt», fortalte rekrutteringskonsulentene til Teksert AS. «Hvis vi alle tre sitter med samme godhetsfølelse til slutt, så føler vi at det er noe bra det her», sa styrelederen i Teksert AS.

Behovet for å kjenne og føle på kandidater var særegent for informantene i Teksert AS. Det henger sannsynligvis sammen med at rekrutteringsutvalget måtte velge blant kandidater som ingen av styrerepresentantene hadde jobbet sammen

med før. I Bygginfo AS var rekrutteringsutvalget godt kjent med en av finalekandidatene.

«Personlige egenskaper for meg nevner jeg ikke det fordi at det liksom for meg går det *without saying*». Uttalelsen til nestlederen i Teksert AS indikerer at disse egenskapene formuleres ikke alltid eksplisitt. I sine fortellinger om egenskaper til potensielle toppleder kandidater fokuserte mine informanter hovedsakelig på trekk og kvalifikasjoner ved kandidater som de ønsket seg og i vesentlig mindre grad gjorde de noen oppfatninger rundt hva det var som de ønsket å lukke vekk. Nestlederen i Teksert brukte ordet «no go» for slike uønskede egenskaper, som gjorde at kandidatene falt ut av prosessen. Egenskapene som diskvalifiserer potensielle kandidater var ikke eksplisitt uttrykt, men de var med på å sortere bort kandidater. Usynlighet er hovedegenskap ved homososial reproduksjon. «[D]et var ikke noen ... opplagte «no go» i forhold til kandidatgruppe», fortalte nestlederen, «mulige kandidater fikk velge selv om de, på en måte, kall det, diskvalifiserte selv», fortalte nestlederen i Teksert AS.

Flere egenskaper, både formelle og uformelle, ble trukket frem som grunn for at en kandidat ikke gikk videre i seleksjonsprosessen. Diskvalifiserende faktorer kan inntreffe på ulike tidspunkter i en rekrutteringsprosess.

Karriereutvikling

Ved vurdering av kandidaters CV-er ser rekrutteringskonsulentene til Bygginfo AS på karriereutvikling til kandidater når hun gjør et valg, «ikke for mye hopp og sånn, ser på at de har gjort de riktige tingene, vært i flinke miljøer». «[H]vis folk har hoppet mye, hvis de har dårlig karriereutvikling, hvis de har ... sluttet uten en god begrunnelse for det», blir slike kandidater sortert bort.

Her forbinder rekrutteringskonsulentene karriereutvikling med suksess. Kandidaters karrieresuksess attribueres til hans eller hennes personlige egenskaper, evner og trekk (indre attribusjon) (Kelley & Michela, 1980, s. 468). En god karriereutvikling fungerer dermed som indikasjon på kandidatens potensial. Omstendigheter rundt karriereutvikling som for eksempel konjunktur

og marked blir ikke vurdert. Det innebærer at personer med utradisjonell karriereutvikling får sjeldnere muligheter til å delta i konkurransen om topplederstillinger fordi de blir sortert bort. Fordi kvinner og menn får ulike muligheter grunnet kjønnssegregering i arbeidslivet og har ulike vilkår for deltagelse i arbeidslivet på grunn av de etablerte kjønnsrollene og -normene i samfunnet, kan kvinner og menn ha ulik karriereforløp. Jeg kan bare antyde at kvinners annerledes karriereutvikling kan være en ulempe for kvinners muligheter til karriereutvikling.

Omdømme

Begge rekrutteringskonsulentene nevnte at de sjekker kandidaters omdømme. Rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS fortalte at «i search-arbeidet så snakker vi jo med mange kilder som forteller oss om ... omdømme til folk og hvem som ... liksom er de gode inne i de forskjellige bransjene».

Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS fortalte at han gjennomfører «en sånn personkartlegging, sjekker om det er ting i deres bakgrunn eller andre ting som gjør at de [kandidater] burde være uegnet».

Rekrutteringskonsulentene vender til sine nettverk ikke bare for å identifisere potensielle kandidater til topplederstillinger, men også for å samle informasjon om disse kandidatene. Medlemmene av nettverket anbefaler kandidater og gir dem vurdering.

Tidligere studier av ledernetverk har avdekket at kvinner oftere danner nettverk med andre kvinner på samme nivå, mens menn engasjerer seg oftere i nettverksbygging med andre menn, samt med men på nivå over seg selv. Menn benytter seg dessuten oftere av nettverksforbindelser i jobbsammenheng (Ibarra, 1992; Kanter, 1993; Powell, 2011; Scott, 1996). Andre studier viser også at kvinnelige ledere ikke har samme tilgang som menn til de sosiale nettverk som kan synliggjøre karrieremuligheter i andre organisasjoner for kvinner og som kan synliggjøre kvinner som mulige kandidater overfor organisasjoner (Lyness & Judiesch, 1999). Dette kan bety at kvinnelige toppleder kandidater trenger en

sponsor eller mentor, som kan synliggjøre dem i sitt nettverk når en forespørsel fra et rekrutteringsselskap kommer (Holgersson, 2013, s. 462).

Usikkerhet/tvil, manglende motivasjon eller interesse

Usikkerhet fra kandidaters side var også en avsporende faktor i rekrutteringsprosessene. Rekrutteringsutvalget i Teksert AS hadde en potensiell kvinnelig kandidat i prosessen, som uttrykte usikkerhet i en samtale. Ifølge styrelederen, hadde kandidaten «lyst å møte oss og være i utgangspunktet en kandidat, men var også ærlig på det at ... [hun] ikke var helt sikker på om det var det hun skulle gjøre».

Det at den kvinnelige kandidaten til stillingen i Teksert AS ikke ble med lengre inn i prosessen ble rettfærdiggjort med hennes egen usikkerhet. Styrelederen tolket hennes usikkerhet som manglende motivasjon.

[Kandidaten] hadde litt lyst på jobben, men egentlig ikke den ordentlige [...] det må litt *passion* ... altså du må virkelig ha lyst på en sånn jobb. Det er ikke for at executive-search selskap har funnet og spurt om det kan være interessant. Det må være for at du virkelig har lyst til å gå inn i det.

Opplevelse av kandidaters motivasjon og usikkerhet bestemte til en viss grad utfallet av begge rekrutteringsprosessene. Ifølge styremedlemmet i Teksert AS så han «virkelig motivasjon for den stillingen [...] i den [kandidaten] som ble valgt». Styrelederen i Bygginform AS fortalte at en av kandidatene i sluttrunden «begynte dels å tvile litt på slutten selv». Det var vanskelig for styrelederen å gi en forklaring på hva det var kandidaten hadde tvil om, men det var tydeligvis nok for at kandidaten ikke fikk jobben.

Flere informanter fortalte om kvinnelige kandidaters manglende interesse. «[D]e kvinnene som var på en måte blinket ut som mulige kandidater ikke var interessert», fortalte nestlederen i Teksert AS. Rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS kontaktet noen kvinnelige kandidater, men «de var ikke interessert», ifølge Line. Hun tok kontakt med potensielle kandidater på telefon.

[I] den telefonen når vi tar kontakt, så snakker vi jo en del med dem også og finner ut om er dette her virkelig interessant å møte [...]. Ofte forteller vi ikke hvorfor vi ringer med en gang for ... sånn at vi kanskje hvis vi finner ut at det har var egentlig ikke riktig».

Så har hun «innledende møter med de som er interessante og er interessert». Rekrutteringskonsulenten til Teksert AS fortalte i sin tur at allerede før aktuelle kandidater blir kontaktet, vil han «vite mye om» mange av de kandidatene og om noen vil han også vite «hvorvidt de er interessert i å vurdere noe nytt».

Disse fortellingene tyder på at kandidatene som på en eller annen måte signaliserer manglende interesse, blir mest sannsynlig ikke invitert til et møte med rekrutteringsselskapene eller muligens ikke kontaktet av rekrutteringsselskapene i det hele tatt.

Jeg finner diskrepans i rekrutteringskonsulentenes resonering rundt kandidaters interesse. På den ene siden er de interessert i «folk som fungerer veldig godt i deres nåværende rolle, har [...] mentalt ikke tenkt på å skifte jobb», ifølge rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. Det er også grunnen til at topplederstillingene sjeldent lyses ut. På den andre siden vil kandidater være tapere, hvis rekrutteringskonsulentene ikke oppfatter dem å være interessert nok i stillingene eller organisasjonene. Samtidig får rekrutteringskonsulentene indikasjoner på hvem som kan være interessert, når de snakker med ulike kilder i sitt nettverk. Det innebærer at kvinnelige kandidater vil tjene på å være for det første i et slikt nettverk og å være åpne overfor nettverket i forhold til sine intensjoner og ambisjoner.

Opplevelsen av kandidaters interesse for stillingen i en intervjusituasjon kan være påvirket av prosessen som foregår før intervjuet finner sted.

Rekrutteringsutvalgene hadde samtaler med rekrutteringskonsulenter, samt gikk gjennom kandidaters CV-er og testresultater før de møtte kandidater og gjennomførte intervju med dem. Det er sannsynlig at rekrutteringsutvalgene gjør seg oppfatning om mer eller mindre egnede kandidater allerede før de møter kandidatene i intervju. Flere empiriske studier tyder på at de som intervjuer kan kommunisere, verbalt eller non-verbalt, sine egne positive eller negative

holdninger til kandidater på bakgrunn av sine forutinntatte oppfatninger om kandidater. Kandidatene kan i sin tur fange opp disse signalene, noe som kan påvirke kandidatenes holdninger til stillingen og organisasjonen (Bozionelos, 2005, s. 1609).

For å bekrefte eller avkrefte «smitteeffekten» av rekrutteringsutvalgenes holdninger til kandidater før og i løpet av intervju er forskeren nødt til å være med rekrutteringsutvalgene hele veien og observere situasjoner. Metoden som jeg valgte for denne studien, som er retrospektive intervju med aktører i rekrutteringsprosesser, lar seg ikke bekrefte effekten, men kan gi antydning til problemet.

Flere personlige egenskaper og trekk ved toppleder kandidater ble ikke artikulert i stillingsbeskrivelser eller kravspesifikasjoner. De ble definert og vurdert av rekrutteringsutvalgene og rekrutteringskonsulenten i telefonsamtaler og intervju med potensielle kandidater, hvor kjemi så ut til å styre valget.

Rekrutteringsutvalgene og rekrutteringskonsulentene lettet etter «den beste kandidat», «riktig kandidat». utfordringen her var at de ikke helt visste hva det betydde. Undersøkelsen viser at det ikke finnes ett bilde av en ideell toppleder kandidat. Definerings og redefinerings av utvalgskriterier tilsier at bildet av den riktige kandidaten formes like mye underveis i rekrutteringsprosesser. Kandidaters både formelle og uformelle egenskaper er en gjenstand for tolkninger, bruk av skjønn og magefølelse. Dette er i tråd med Kanter's studie hvor hun påpeker usikkerheten forbundet med definering av evalueringskriterier for ledere, som fører til homososial reproduksjon (Kanter, 1993).

5.3 Objektivisering av rekrutteringsprosesser som en form for homososial reproduksjon

Objektivisering gjennom konsulentbruk

Rekrutteringsutvalgene forsøkte å formalisere og strukturere rekrutteringsprosessene. Rekrutteringskonsulenter ble engasjert i begge

rekrutteringsprosessene i denne studien med formål om å få struktur på prosessene, identifisere og vurdere aktuelle kandidater. Rekrutteringskonsulenter antas å være spesialister på vurdering av kandidaters kompetanse som kan gi et mer objektivt grunnlag for utvelgelse av kandidater. Rekrutteringskonsulenter har dermed en legitimerende funksjon for rekrutteringsprosesser, noe som har blitt understreket i flere andre studier av rekrutteringskonsulenter både i USA og Europa (Holgersson, 2003; Tienari et al., 2013).

«[V]i må ha en profesjonell tilnærming og engasjere et rekrutteringsselskap», sa styremedlem Terje i Teksert AS. Rekrutteringsselskaper «skal være profesjonelle og gode på det her [rekruttering]», ifølge styreleder Gunhild. Informantene forventer at rekrutteringskonsulenter vil gjøre rekrutteringsprosessen mer profesjonell.

Ansettelse av en ekstern kandidat er forbundet med risiko. Styreleder Gunhild uttrykte det på følgende måte:

[H]vis det er en person du ansetter som ingen av oss som har jobbet sammen med og ikke egentlig kjenner, så kjenner du jo litt på om, har vi gjort riktig valg. [...] [D]et er jo bestandig litt risiko i det.

Profesjonell bistand fra et rekrutteringsselskap i rekrutteringsprosesser reduserer risikoen og gir trygghet til de som står overfor denne krevende oppgaven å finne en ny toppleder til organisasjonen. Styrelederen i Teksert AS fortalte at

[...] når prosessen er såpass omstendelig sånn som det var her med både så mye testing av kandidat, med intervju med kandidat, referansesjekk, så og møte med [kandidaten] [...], går du jo også en vei som gjør at du blir tryggere og tryggere.

Rekrutteringskonsulentene brukte flere verktøy for å sjekke potensielle kandidater, som tester, intervju og referansesjekk. Dette skapte oppfatning av rekrutteringsprosessene som omfattende og omstendelig, noe som ga rekrutteringsutvalgene trygghet i at de valgte de beste kandidatene.

Rekrutteringskonsulentene selv legitimerer sitt arbeid med profesjonalitet ved å tilby «kvalitetssikring og et eksternt *professional* vurdering», samt «kjernekompetanse» på «hvordan [man] skal vurdere kandidater», ifølge rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. Rekruttering er «vanskelig hvis ikke du har det som kjernekompetanse, på en måte å vite hvordan du skal vurdere kandidater», sa Knut. «[V]i har jo også på en måte lang erfaring ... så i vet jo også faglig, på en måte, krav, erfaringsbakgrunn som er nyttig inne i en CEO rolle», fortalte han i intervjuet. På bakgrunn av antatte profesjonalitet påtar rekrutteringskonsulentene seg makten for definering av utvelgelseskriterier og evaluering av kandidater mot disse kriteriene.

Ifølge Sylvia, rekrutteringskonsulenten fra et av mine pilotintervjuer, er rekrutteringskonsulenter ofte «tidligere toppledere [...], så de vet hva det vil si å være en toppleder og er da bedre i stand til å vurdere toppledere».

Rekrutteringskonsulentene henviser til sin erfaringsbaserte kunnskap om lederegenskaper. Denne erfaringen er neppe kjønnsnøytral tatt i betraktning mansdominansen i topplederstillinger, samt maskulin kjønnsmerking av ledelsen. Det innebærer at rekrutteringskonsulentene leter etter de samme «maskuline» egenskaper i kvinnelige kandidater.

Videre er en rekrutteringsprosess med involvering av et rekrutteringsselskap en dobbel rekrutteringsprosess, hvor rekrutteringsutvalget må først foreta et valg av et rekrutteringsselskap, så må de velge en kandidat. Det viser seg at prosessen med å engasjere et rekrutteringsselskap har mange likhetstrekk med rekruttering av toppledere. Likheten kan for eksempel observeres i utvalgskriterier til et rekrutteringsselskap. Ut ifra objektive kriterier, som erfaring med rekruttering til topplederstillinger og internasjonalt nettverk, var det flere rekrutteringsselskaper som kunne gjøre jobben. Ifølge rekrutteringskonsulenten til Teksert AS var «rett nettverk», tidligere erfaring med rekruttering «til stillinger på tilsvarende nivå», «konsulentenes erfaring» og «innsikt», samt «testverktøy og metodikk» var kriteriene som ga rekrutteringsselskapet konkurransefortrinn. Han understrekte samtidig slike kriterier som tidligere samarbeidserfaring og generell «kvalitativ vurdering» av selskapet.

Flere informanter påpekte imidlertid viktigheten av tillit til rekrutteringskonsulenter. Styremedlemmet i Teksert AS fortalte at «[...] det er vanskelig å velge, men du valgte i hvert fall ut fra [...] en slags tillitt [...], du [...] stolte på at det var det riktige selskapet. [...] kvalitet og prosess [...] og referanser ... var førende da».

Også Sylvia, den kvinnelige rekrutteringskonsulenten fra et av pilotintervjuene, bekreftet betydningen av tillit mellom rekrutteringsutvalg og rekrutteringskonsulent. «[T]illit er alt, når du skal ansette en rådgiver», fortalte hun. I tillegg så er det viktig med et «godt omdømme» og tidligere «erfaring hvor kundene er fornøyd».

Styrelederen i Teksert AS begrunnet valget av rekrutteringsselskapet på denne måten. «[D]et hadde litt med at flere av oss kjente de personene vi da brukte». «[S]tyrelederen hadde erfaring med den senioren i det selskapet at de har gjort tidligere rekrutteringer da på en god måte», bekreftet styremedlemmet.

Styrelederen i Bygginform AS kontaktet en person fra sitt nettverk, som han kjente fra før og som drev med rekruttering til lederstillinger. Rekrutteringskonsulent bekreftet i intervjuet at hun fikk oppdraget på bakgrunn av bekjentskap. «[D]et er jo for at styreleder kjenner [...] meg og [...] han sier [...] at han har tillit til meg», fortalte hun.

Det er to forhold som er felles for begge casene, når det gjelder valg av rekrutteringsselskap. Det er tidligere positive samarbeid og personlig kjennskap til de som jobber i selskapene. Disse to faktorene gir grunnlaget for tillit mellom rekrutteringsutvalgene og rekrutteringskonsulentene. Denne tillitsavhengigheten førte til at de rekrutteringsselskapene som allerede var i organisasjonenes nettverk som fikk oppdrag til å finne toppleder kandidater. Det var relasjoner som var avgjørende for valget og ikke for eksempel slike kriterier som mangfold blant ansatte i selve rekrutteringsselskapene eller mangfold i kandidatdatabaser. På samme måten ble kandidater til lederstillinger plukket ut bakgrunn av kjennskap til disse personene og gjensidig forpliktelse i Kanter sin studie av et stort

amerikansk konsern (Kanter, 1993). Personlige relasjoner skaper trygghet, bygger tillit og styrker nettverk (Bozionelos, 2005, s. 1607).

På samme måte som rekrutteringsutvalgene engasjerte rekrutteringskonsulentene gjennom sine nettverksforbindelser, vendte rekrutteringskonsulentene til sitt nettverk for å identifisere aktuelle toppleder kandidater. Topplederposisjoner lyses sjeldent ut og dermed blir som oftest ikke konkurranseutsatt. «[J]eg vil si at 75 % av de stillingene vi rekrutterer til går aldri i markedet med en utlysning», fortalte rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. Rekrutteringskonsulentene holder dermed topplederposisjonene av til elitemedlemmer av sitt elitenettverk (Hovden et al., 2011, s. 410). To forhold peker i retning av at rekrutteringsselskapets nettverk er mannsdominert. Det ene er flertallet av menn på kandidatlistene til begge stillingene. Det andre er at det var vanskeligere å finne kvinnelige toppleder kandidater. Dette er i samsvar med studier av ledernetverk som sier at menns nettverk er mer homogene enn kvinners nettverk (Ibarra, 1992). Mannlige nettverk har også oftere instrumentell karakter, mens kvinnelige nettverk baserer seg på vennskap. Kvinnenettverkene betraktes som mindre mektige og nyttige på grunn av sin sentimentale karakter, noe som er i samsvar med den etablerte kjønnsordningen i samfunnet med dominering av menn over kvinner (Ibarra, 1992; Kanter, 1993; Powell, 2011; Scott, 1996). Kjønnsegregerte nettverk bidrar til vertikal kjønnssegregering i organisasjoner (Rubineau & Fernandez, 2015; Storvik, 2010). Nettverksrekruttering bidrar dermed til reproduksjon av mannsdominansen (Rubineau & Fernandez, 2015). Valg av nettverkets medlemmer til topplederposisjoner forsterker tiltro til at medlemmene fortjener disse stillingene (Kanter, 1993). Rekrutteringskonsulentene bekrefter dette når de sier at aktive søkere blir «veldig sjeldent» med i rekrutteringsprosesser, slike jeg tolker det.

Stillingen i Bygginfo AS var utlyst men ikke med formål om å tiltrekke seg aktuelle kandidater. Formålet med utlysningen var å markedsføre organisasjonenes vekst i bransjen og legitimere rekrutteringsprosessen «så ingen reagerer at det har vært en lukket prosess», ifølge rekrutteringskonsulenten.

Stillingsannonseringen i dette tilfellet skapte et bilde av en åpen og rettferdig rekrutteringsprosess. Ut til omgivelsene signaliserte organisasjonen like muligheter for alle søkere til å bli vurdert. På innsiden av rekrutteringsprosessen møtte søkerne imidlertid rekrutteringskonsulenten som egentlig ikke var interessert i dem. Sosiale nettverk med deres kjønns sammensetning og maktstruktur tilbyr dermed ulike muligheter til kvinner og menn. Denne studien kaster ikke lys på rekrutteringsselskapenes nettverk, men jeg mener at vi kan med stor sannsynlighet anta at de fleste ledere i nettverkene til rekrutteringsselskapene er menn, siden menn dominerer topplederstillinger i alle sektorer i Norge (Core, 2017).

Både Line, rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS, og Sylvia, rekrutteringskonsulenten i pilotintervjuet, snakket imidlertid om utforming av stillingsannonser på en måte som tiltrekker kvinnelige kandidater. Annonsen «må appellere til kvinner, den må virke [...] mindre prestasjonsorientert og mer [...] miljø- og samarbeidsorientert», sa Sylvia. Line snakket om at man må være påpasselig «hva slags ord man bruker for å motivere kvinner», fordi «kvinner [...] og menn blir delvis motivert av ulike ordbruk». Når stillinger ikke lyses ut eller lyses ut med andre formål enn å tiltrekke seg potensielle kandidater, vil muligheten til å bruke verktøyet være svært begrenset til totalt fraværende. Tidligere studier av rekrutteringsprosesser viser at organisasjoner som benytter seg av åpne rekrutteringsprosesser med utlysning av stillinger har flere kvinner i lederstillinger (Holgerson, 2003, s. 67; Teigen & Reisel, 2017, s. 66 - 67).

Undersøkelsen viser at engasjering av rekrutteringskonsulenter åpent ikke opp rekrutteringsprosessene. Rekrutteringskonsulentene ble funnet i styreledernes nettverksforbindelser. Potensielle toppleder kandidater ble i sin tur plukket i rekrutteringskonsulentenes nettverk.

Ønsket om å ha kvinnelige leder kandidater ligget latent hos begge partene. Dette ønsket er sannsynligvis et resultat av det demokratiske likestillingsidealet og arbeidsrettslige forbudet mot diskriminering i det norske samfunnet. «Vi har ikke et oppdrag i dag hvor vi ikke har kvinner på. Det [...] det kreves på en måte», fortalte rekrutteringskonsulenten til Teksert AS. Rekrutteringsselskapet jobber

også internt med mangfold, arbeidet som «krever [...] at vi har alltid kvinner på våre lister i dag», ifølge Knut. Nestlederen i Teksert AS fortalte at rekrutteringsutvalget ønsket innspill på «kandidater av begge kjønn». Rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS uttrykte ønske om å fremstå som ansvarlig samfunnsaktør da hun sa at «vi har et ansvar for å bidra til at underrepresenterte grupper får en mulighet og at vi skal lete ekstra etter dem». Line fortalte at hun ikke pleier å spørre kunder om kandidaters kjønn men sa at hun «[...] jobber alltid spesielt for å ha en del kvinner på lista». Styrelederen i Bygginform AS fortalte at han hadde «jobbet mye med [Line] og det [finne kvinnelige kandidater] prøver alltid [Line] på».

Informantene uttrykte likevel merkbart lite håp om å finne kvinner på grunn av at bransjene er sterkt mannsdominerte. Rekrutteringsutvalgene virket å være overbevisst i at rekrutteringskonsulentene ville ivareta likestillingsarbeide for dem. Ingen krav ble dermed stilt til for eksempel en kvinnelig og en mannlig kandidat i sluttrunden. Rekrutteringskonsulentene hadde imidlertid ikke insentiver til å lete etter kvinnelige toppleder kandidater, fordi objektivisering og rasjonalisering av rekrutteringsprosesser er ikke i rekrutteringskonsulentenes interesser (Coverdill & Finlay, 1998). Rekrutteringskonsulentene er direkte interessert i kundetilfredshet som vil sikre dem fremtidige oppdrag og muligheter for inntjening. «Jeg gjør jo underveis ikke noe som jeg vet at jeg ikke vil nå frem med, så jeg tilpasser meg jo kunden underveis», fortalte rekrutteringskonsulenten til Bygginform AS.

Min undersøkelse av rekrutteringsprosessen i de to bedriftene viser at det ikke ble iverksatt noen spesielle tiltak for å finne eller tiltrekke kvinnelige kandidater. Begge rekrutteringskonsulentene fortalte at de hadde kvinner på kandidatlistene, som de kontaktet, men disse kvinnene var ikke interessert. De andre kvinnene på søkelistene falt gjennom etter vurdering av deres erfaringsbakgrunn og relevans i forhold til kravspesifikasjonen. Disse forsøkene på å finne kvinnelige toppleder kandidater kan muligens leses som ytringer for å legitimere rekrutteringsprosessene (Tienari et al., 2013, s. 51). Det kan her legges til at samtlige informanter opplevde sannsynligvis en objektiv tilnærming til

kandidatene av begge kjønn. Sett fra deres synspunkt var det mulig å tenke seg at diskriminering av kandidater på bakgrunn av kjønn var utelukket.

Informantenes opplevelse av utvalgskriterienes objektivitet, samt overbevisning i at likebehandling av kandidater forhindrer diskriminering forklarer hvorfor ingen spesielle tiltak ble iverksatt for å finne, tiltrekke eller øke antall kvinnelige toppleder kandidater i rekrutteringsprosessene. Dette er i samsvar med en tidligere studie av norske toppledere, som viste at ledere i næringslivet er i mindre grad opptatt av likestillingstiltak enn toppledere i andre samfunnssektorer (Teigen & Reisel, 2017, s. 63). Manglende oppslutningen om nødvendigheten av tiltak kan i sin tur forklare den særdeles skjeve kjønnsfordelingen i lederstillinger i norske næringslivet sammenlignet med andre sektorer.

Selv om informantene var positivt innstilt til kvinnelige ledere og ønsket de velkommen i toppledersiktet er deres vilje alene ikke nok for å få dem til gjøre ekstra innsats og finne kvinnelige toppleder kandidater. Viljen må dermed understøttes med ulike incentiver, som for eksempel lover eller organisasjoners interne policy. «What gets measured in business gets done, what is not measure is ignored» (Morrison et al., 1992, s. 165).

Objektivering gjennom ekskludering av kjønn

Alle mine informanter svarte unisont at kjønn var et underordnet tema for diskusjon i rekrutteringsprosessene. «[D]et var ikke noe tema i det hele tatt», fortalte styrelederen i Bygginform AS. Kjønn var «faktor nummer to, ikke nummer en», ifølge styreleder Gunhild i Teksert AS. «[S]om kvinne selv ... så er jeg veldig opptatt av at det er den beste som skal få jobben ... som er best kvalifisert», fortalte Gunhild. «Det ble ikke gjort en stor sak», fortalte styremedlem Terje, «så det har vært vurdert den beste kandidat uavhengig av kjønn». «Det var en underordnet diskusjon. Vi sa at vi skulle ha den beste kandidaten [...]. Så det var ingen [...] såne spesielle kvalifikasjoner fordi at vi har en kvinne eller [...] en mann», sa nestleder Ola, «så var [...] det [...] absolutt en åpenhet for at ansettelsen skulle være [...] beste kandidat, kjønnsuavhengig».

Informantene uttrykker her et ønske om å behandle kandidater likt. De forsøker å oppnå likebehandlingen ved å eliminere kjønn som kategori i utvalgskriterier og ta spørsmål om kjønn ut av diskusjoner rundt potensielle toppleder kandidater. Informantene oppfatter sannsynligvis at det å være kjønnsnøytral betyr det samme som å være objektiv. Disse taktikkene tolker jeg derfor som informantenes forsøk på objektivisering av rekrutteringsprosessene. Det hadde vært mulig å oppnå objektivitet av rekrutteringsprosessene med hjelp av disse taktikkene, hvis utvalgskriteriene som definerer egnede kandidater til topplederstillingene i Bygginfo AS og Teksert AS var kjønnsnøytrale. Disse kriteriene er imidlertid maskulint kjønn.

Informantene forklarte underrepresentasjon av kvinner i topplederstillinger med individuelle trekk og kjønnsstereotypiske valg. Informantene synliggjorde dermed sine oppfatninger av kvinner og menn som ulike. Styrelederen pekte på forskjellige preferanser hos kvinner og menn, grunnet ulik sosialisering i oppveksten inn i ulike roller da han sa at «jenter er mere [...] forsiktige», de «har ikke hatt lyst [til å ta på seg lederansvar] fordi at de har, på en måte, ikke hatt selvtillit til å gjøre det». «[G]utter tror dem kan løse alt her i verden og er ... ikke redd for å søke på noe som helst», fortalte han. «Jenter må puttes inn i, kall det, lederroller også tidlig [som gutter]. Om det er i idrett eller om det er i lek», mente Lars. «[K]vinner velger utdanning, som ikke [kvalifiserer] til lederstillinger», mente styreleder Gunhild. Flere informanter fortalte om sine erfaringer med rekruttering av kvinner til lederstillinger, hvor mange av de kvinnene valgte bort karrierevekst med begrunnelse i familieforpliktelser. Rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS understreket at kvinners vilje «til å satse og prioritere jobb» var avgjørende for kvinner som aspirerte til ledelse.

Både kvinnelige og mannlige informantene bruker de oppfattede kjønnsforskjellene og valgmuligheter, som dagens likestilte samfunn tilbyr, for å rettferdiggjøre mangelen på kvinnelige toppleder kandidater. Opplevelsen av valgmuligheter sementerer imidlertid den eksisterende kjønnsordningen. Valgmuligheter tillater kvinner, som er den underordnede sosiale gruppen i samfunnet, å opprettholde respekt til seg selv. Når menn tror på at kvinner velger som de velger på bakgrunn av at de har valgmuligheter opplever de systemet som

rettferdig og legitim (Cikara & Fiske, 2009, s. 82). Menn tolker innordning av kvinner som samtykke. (Cikara & Fiske, 2009, s. 84).

De individuelle forklaringene, som blant annet manglende selvtillit hos kvinner, valg av feil type utdanning og prioritering av familie fremfor karriere, fremstår som objektive årsaker for underrepresentasjon av kvinner i topplederstillinger. Den opplevde objektiviteten ved individuelle trekk kan forklares med meritokratiske idealer som er utbredt i dagens samfunn, hvor individuelle egenskaper, ferdigheter og evner fremstår som objektive og rettferdige kriterier for vurdering av prestasjoner. Å stille ulike krav til kandidater, hadde vært urettferdig. Kriteriene for meritter avspeilet i utvalgskriteriene til topplederkandidater, er imidlertid definert av og myntet på menn. Ved å stille like krav til mannlige og kvinnelige topplederkandidater, reduserer aktørene i rekrutteringsprosessene aktivt forskjeller mellom kvinner og menn som profesjonelle utøvere. Det er nettopp i denne sidestillingen av tilsynelatende objektive krav det kan argumenteres for at maskuline verdier framheves og at maskulinitet reproduseres.

Til tross for oppfattede kjønnsforskjeller ble kvinnelige og mannlige kandidater målt etter samme målestokk. Det kan forklare hvorfor informantene mente at det ikke hadde hatt så stor betydning for organisasjonen om den nye administrerende direktøren var en kvinne, samtidig som de forventet at kvinnelige ledere kunne allikevel bidra med noe kvinnespesifikt. «[V]i driver jo med forretninger og det er mange måter å drive forretninger på ... og da [...]er forskjellige [...] syn på hva man bør gjøre, det er bra», sa styrelederen i Bygginfo AS. «Det er jo like stor forskjell innen kjønnene som mellom. Så det ... altså bortsett fra at det ville ha betydd noe når det gjaldt profilering kanskje», mente rekrutteringskonsulenten til Bygginfo AS. Styremedlemmet i Teksert AS sa at en kvinne hadde vært en «bonus», men «det trumfet liksom ikke alt».

Ved å si at kvinnen er en «bonus», anerkjenner informanten at mannen er normen. Kvinnen vil dermed representere noe kjønnsespesifikt og avvikende. Anerkjennelsen av den maskuline normen er igjen en bekreftelse på det maskulint kjønnede lederidealet. Når muligheter for diskusjoner om kjønn blir stengt, vil

denne normen fremstå som kjønnsnøytral og objektiv. I streben etter objektivitet reproducerer informantene det maskulint kjønnede lederidealet og homososialitet.

Homogenitet blant beslutningstakere, det maskuline lederidealet, uformelle nettverksrelasjoner, usikkerhet rundt evalueringskriterier og manglende incentiver for å endre «status quo» er forhold som karakteristiske for rekrutteringsprosessene i denne studien. Til sammen er disse forholdene med på å belyse hvordan homososialitet i form av preferanser for menn framfor kvinner virker inn i rekrutteringsprosesser, selv om informantene selv eksplisitt sier at kjønn ikke vektlegges betydning i ansettelse av en toppleder.

6. Oppsummering og videre forskning

Formålet med denne oppgaven var å studere rekrutteringsprosesser til topplederstillinger i to organisasjoner i Norge for å forstå hvordan ansettelsesprosesser ser ut. Videre ønsket jeg å identifisere hvor i rekrutteringsprosesser risiko for homososial reproduksjon kunne oppstå, samt hvordan kvinnelige kandidater kunne være hindret fra å nå topplederposisjoner. Studien ligger innenfor området for kjønnsforskning og den forskningstradisjonen som forsøker å finne ut hvorfor det er så få kvinner i topplederposisjoner. Forholdet mellom organisasjon og kjønn utgjør det tematiske rammeverket for avhandlingen.

I denne studien fokuserte jeg på homososial reproduksjon som går ut på favorisering av menn fremfor kvinner som kandidater til topplederstillinger. Denne studien viser at homososialitet og homososial reproduksjon avspeiles i flere forhold ved rekrutteringsprosesser.

For det først er aktørene i rekrutteringsprosessene i denne studien en homogen gruppe der menn utgjør en majoritet. Homogenitet finner uttrykk ikke bare i aktørenes kjønn, men også i utdanning, alder og organisatorisk erfaring. Aktørene er utdannet innenfor historisk mannsdominerte fag som ingeniørfag, økonomi, MBA og statsvitenskap, som er de typiske lederutdanningene (Haveman et al.,

2012; Storvik, 2006). Alle er godt voksne personer i alderen mellom 55 til 70 år og er toppledere i andre organisasjoner. To av de aktørene jeg intervjuet var kvinner, en rekrutteringskonsulent og en styreleder. Objektivt sett utgjorde disse kvinnene et mangfold i kraft av sitt kjønn. Jeg hevder allikevel at kvinnene bidro ikke med kvinnespesifikke synspunkter og erfaringer. De støttet heller opp under den maskuline tilnærmingen til lederskap med det som kan sies å være maskuline verdier som karriereorientering, steds- og tidsfleksibilitet (lang arbeidstid, mange reisedøgn), samt troen på objektivitet og rasjonalitet (Halrynjo, 2009). På lik linje med mannlige informantene, viste kvinnene klare preferanser for bransjetradisjonell rekruttering, mannsdominerte utdanninger og stillinger med operativt ansvar, hvor kvinner er underrepresentert (Østbakken et al., 2017; Reisel & Brekke, 2013). Det kan skyldes at kvinnene har blitt formet som ledere i den maskuline organisatoriske konteksten med maskuline forestillinger om lederskap (Bryans & Mavin, 2003). Denne sosialiseringprosessen og prosessen med internalisering av de aksepterte lederskapsnormene i arbeidslivet er i seg selv en usynlig mekanisme som fører til homososial reproduksjon. Dette funnet kan muligens delvis forklare hvorfor flere kvinner i styrer ikke gir flere kvinnelige toppledere (Sigtona et al., 2015, s. 112).

For det andre, besatte disse aktørene med de etablerte maskuline forestillingene om lederskap eliteposisjoner i toppledersiktet. De hadde ansvar for å velge nye toppledere, som igjen blir medlemmer av eliten. Aktørene hadde også formell makt til å definere utvalgsriterier til potensielle toppleder kandidater. Utfordringen med utvalgsriteriene var at de ble definert og stadig redefinert i rekrutteringsprosessen. Aktørene produserte nye kriterier og la større betydning på andre for å rettferdiggjøre valget av de foretrukne kandidatene. Manglende formalisering av utvalgsriteriene åpner opp muligheter for tolkninger, bruk av skjønn og magefølelse når kandidater blir vurdert mot disse kriteriene. Dette er i tråd med tidligere forskning som påpeker at rekrutteringsprosesser til topplederstillinger er preget av uformalitet og usikkerhet rundt utvalgsriterier til ledere, noe som gir rom for homososial reproduksjon (Holgerson, 2003; Kanter, 1993).

For det tredje, forsøkte aktørene å objektivere rekrutteringsprosessene. Rekrutteringsutvalgene engasjerte rekrutteringskonsulenter med formål om å formalisere rekrutteringsprosessene, lage struktur, samt skape en klar og ryddig ramme rundt rekruttering. Rekrutteringskonsulentenes profesjonelle bistand reduserte rekrutteringsutvalgenes usikkerhet forbundet med rekruttering av toppledere. Grundig og omstendelig rekrutteringsprosess med testing, intervju og referansesjekk ga rekrutteringsutvalgene opplevelsen av en mer objektiv rekrutteringsprosess. Rekrutteringskonsulentene hadde dermed legitimerende og objektiviserende funksjon, noe som også har blitt understreket i flere andre studier av rekrutteringskonsulenter både i USA og Europa (Holgerson, 2003; Tienari et al., 2013). Rekrutteringskonsulentene i denne studien ble imidlertid funnet i nære kretser til styrelederne, på samme måte som rekrutteringsselskapene søkte etter potensielle kandidater i sine nettverk. Slike kriterier som tidligere positive samarbeid og styreledernes personlige kjennskap til de som jobber i selskapene bestemte valget. Undersøkelsen avdekket at utvelgelsesprosessene av rekrutteringskonsulenter var like uformelle som utvelgelsesprosessene til topplederstillingene. Rekrutteringskonsulentene hadde ingen åpenbare grunn til å gjøre rekrutteringsprosessene mer objektive. Kundetilfredshet er viktig for rekrutteringskonsulentenes mulighet til å få fremtidige oppdrag. Rekrutteringskonsulentenes kandidatsøk var derfor delvis styrt av rekrutteringsutvalgenes preferanser for visse kandidater. Uten eksplisitte krav til kjønnsbalanse/kjønns mangfold blant kandidater fra rekrutteringsutvalgene var rekrutteringskonsulentene tilbakeholdende i sine forsøk på å finne utradisjonelle kandidater, som kvinner eller kandidater med utenlandsk bakgrunn.

Videre forsøkte rekrutteringsutvalgene å gjøre rekrutteringsprosessene kjønnsnøytrale ved å ekskludere kjønn som kriteriet og trekke kjønn ut av diskusjoner rundt egnede toppleder kandidater. Når kjønn usynliggjøres fremstår utvalgskriterier til toppleder kandidater som tilsynelatende kjønnsnøytrale og objektive. Rekrutteringsprosesser hvor alle kandidater måles mot de samme kriterier oppleves å være rettferdige. Informantenes forsøk på å formalisere og objektivere rekrutteringsprosessene førte snarere til at de uformelle forhold ved rekrutteringsprosesser ble tildekket og mannsdominans gjenskap. Forsøk på

objektivering av rekrutteringsprosesser kan dermed sees på som bidrag til homososial reproduksjon.

Mange rekrutteringsprosesser til topplederstillinger er lukket for offentlighet. Toppledere er redde for å kompromittere seg selv og ønsker konfidensialitet. Svakheten ved min undersøkelse ligger i denne tilbakeholdenheten som gjorde det vanskelig å få tillatelser til å intervju alle aktørene i begge rekrutteringsprosessene. Jeg fikk ikke lov til å møte flere aktører i rekrutteringsprosessen til stillingen i Bygginfo AS. Dette begrenset tilgang til informasjon om rekrutteringsprosessen. Videre konsekvens av den skjulte naturen til rekrutteringsprosessene er at det ble vanskelig å intervju aktørene på et tidspunkt nærmere selve rekrutteringsprosessene. Jo mer tid går det fra rekrutteringsprosessen til intervju, desto mer informasjon går tapt, fordi detaljene blir glemte når aktørene vender fokuset tilbake til organisasjoner der de har sin hovedbeskjeftigelse. Rekrutteringskonsulentenes lojalitet til rekrutteringsutvalgene kunne muligens ha ført til tilbakeholdenhet av informasjon i intervju. Rekrutteringskonsulentene visste muligens mer om kundenes preferanser for visse kandidater, enn det de fortalte i intervju med meg. Bruk av observasjoner som forskningsmetode ville utvilsomt gi mer informasjon om rekrutteringsprosessene og kaste mer lys på uformelle aspekter ved rekrutteringsprosesser til topplederstillinger.

Kompleksiteten av rekrutteringsprosesser, tradisjonelle forestillinger av organisasjoner som kjønnsnøytrale konstruksjoner, samt objektivering av utvalgskriterier og prosedyrer gjorde det vanskelig å få øye på homososial reproduksjon i rekrutteringsprosessene. Min beskrivelse av rekrutteringsprosessene til topplederstillinger er et empirisk bidrag fordi slike beskrivelser er det ikke mange av i organisasjonsforskning. Jeg påstår imidlertid ikke at beskrivelsene er heldekkende og fullstendige, fordi rekrutteringsprosessene er såpass komplekse og involverer en rekke aktører og mange relasjoner. Videre belyser studien flere forhold ved rekrutteringsprosesser hvor homososial reproduksjon kan oppstå. Denne kunnskapen er viktig fordi homososial reproduksjon er en usynlig barriere som hindrer likestillingsarbeidet på toppen av norsk næringsliv. Mye av samfunnsvitenskaps- og

organisasjonsforskning bygger på oppfatning av organisasjonsstrukturer, stillinger, kvalifikasjoner og ledelse som rasjonelle og kjønnsnøytrale elementer i en organisasjon (Acker, 1990). Min undersøkelse bidrar dermed til forskningen på området organisasjon og kjønn, lederskap og kjønn, samt kjønne prosesser i organisasjoner, som problematiserer ledelsens maskuline kjønnsmerking og organisasjoners kjønnsnøytralitet.

På bakgrunn av denne avhandlingen kan jeg foreslå minst tre problemområder for fremtidig forskning innenfor rekruttering av toppledere. Man kan studere rekrutteringsprosesser der kvinnelige kandidater blir ansatt i topplederstillinger for å identifisere under hvilke forhold kvinnelige kandidater får topplederjobber.

Det vil også være interessant å følge med på hva som vil skje med ledernormen. Aktørene i denne studien visste preferanser for mannsdominerte utdanninger og anså omsorgsforpliktelser å være til hinder for karriere. I dag vet vi at kvinneandelen i tradisjonelt mannsdominerte utdanningene er økende (Reisel & Brekke, 2013, s. 11). Det kan være interessant å undersøke senere hva som vil skje med preferanser for toppledernes utdanning, når utdanninger går fra å være mannsdominert til kvinnedominert. Yngre menn tar også større del av omsorgsansvaret i husholdninger. Denne tendensen kalles for utjevning i «utøvelse av sosiale rolleferdigheter» (Solberg, 2017, s. 12). Det vil være interessant å undersøke hvordan forhold mellom karriere og familie vil utvikle seg. Vil denne utjevningen av forskjeller mellom kjønnene føre til mer likestilte vilkår i konkurransen for topplederstillinger? Vil kun de mennene og kvinnene som prioriterer jobben bli belønnet med karrierevekst? Hva skjer med de som ønsker å kombinere jobb og familie? Vil de kunne nå toppen?

Videre er det interessant å studere rekrutteringsselskaper, særlig fordi de blir hyppig brukt i rekrutteringsprosesser til topplederstillinger. Det er to forhold ved rekrutteringsselskaper som jeg anser å være interessant å undersøke. Det første er deres ledernetverk som rekrutteringskonsulenter bruker for å identifisere potensielle kandidater. Det andre er hvordan potensielle kandidater kommer i søkelyset til rekrutteringsselskaper og hvordan aktive søkere blir vurdert i rekrutteringsprosesser der stillinger lyses ut.

Litteraturliste

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. I A. J. Mills & P. Tancred (Red.), *Gendering Organizational Analysis* (s. 248 - 260). California: Sage Publications, Inc.
- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper, LOV-1997-06-13-44*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>.
- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper, LOV-1997-06-13-45*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations* (2nd ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2011). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson, N., Born, M. & Cunningham-Snell, N. (2002). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. I N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Red.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. (Vol. 1, s. 200 - 218). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Berg, O. T. (2018). Meritokrati. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/meritokrati>
- Billing, Y. D. (2006). *Viljan till makt? : om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender, Work & Organization*, 18(3), 298-317. doi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x>
- Bozionelos, N. (2005). When the inferior candidate is offered the job: The selection interview as a political and power game. *Human Relations*, 58(12), 1605 - 1631. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726705061437>
- Bryans, P. & Mavin, S. (2003). Women learning to become managers: learning to fit in or to play a different game? *Management Learning*, 34(1), 111-134.
- Carson, S. G., Kosberg, N., Skauge, T. & Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., Torres, A. & Wahl, A. (2018). Women at the top of tourism organizations: Views from the glass roof. *Journal of Human Resources in Hospitality Tourism*, 1-26.
- Chase, S. E. & Bell, C. S. (1990). Ideology, Discourse, and Gender: How Gatekeepers Talk about Women School Superintendents. *Social Problems*, 37(2), 163 - 177. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/800646>.
- Cikara, M. & Fiske, S. T. (2009). Warmth, competence, and ambivalent sexism: Vertical assault and collateral damage. I M. Barreto, M. K. Ryan & M. T. Schmitt (Red.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (s. 73 - 90). Washington DC.
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.
- CORE. (2016). *CORE Topplederbarometer*. Hentet fra https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-100.pdf.

- CORE. (2017). *CORE Topplederbarometer 200*. Hentet fra http://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-200.pdf.
- CORE. (2018). *CORE Topplederbarometer 200*. Hentet fra https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf.
- Coverdill, J. E. & Finlay, W. (1998). Fit and skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters. 105-127. doi: 10.1023/A:1023464326912
- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Det Norske Akademis ordbok. (u.å.). Homososialitet. I *Det Norske Akademis ordbok*
Hentet fra <https://www.naob.no/ordbok/homososialitet?elementRefid=61206138>
- Dressel, P., Hartfield, B. W. & Gooley, R. L. (1994). The dynamics of homosocial reproduction in academic institutions. *Am. UJ Gender & L.*, 2, 37.
- Female Presence. Female Presence. Hentet fra <https://www.facebook.com/pages/category/Nonprofit-Organization/Female-Presence-429732390327/>
- Fingham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335 - 351. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00139>
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology : a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed. utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Gilje, K. B. (2008). Kjønn teller, men skal det telles? *Nytt Norsk Tidsskrift*, 25(03), 261-269. Hentet fra https://www.idunn.no/nnt/2008/03/kjonn_teller_menskaldettelles.
- Graves, L. M. & Powell, G. N. (1995). THE EFFECT OF SEX SIMILARITY ON RECRUITERS'EVALUATIONS OF ACTUAL APPLICANTS: A TEST OF THE SIMILARITY-ATTRACTION PARADIGM. *Personnel Psychology*, 48(1), 85-98.
- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd : rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte* (1. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Halrynjo, S. (2009). *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?* (Doktorgradsavhandling, Universitet i Oslo). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/15151/publ-dravh-Halrynjo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Halrynjo, S. & Lyng, S. T. (2009). Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers 1. *British Journal of Sociology*, 60(2), 321-343. doi: 10.1111/j.1468-4446.2009.01233.x
- Haveman, Heather, A., Beresford & Lauren, S. (2012). If You're So Smart, Why Aren't You the Boss? Explaining the Persistent Vertical Gender Gap in Management. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 114-130. doi: 10.1177/0002716211418443
- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare. En studie i homososialitet* (Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen, Handelshögskolan i

- Stockholm). Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan i Stockholm, Stockholm. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Charlotte_Holgersson/publication/279643533_Rekrytering_af_Foretagsledare_-_En_Studie_i_Homosocialitet/links/56efb25608aed17d09f882fe.pdf
- Holgersson, C. (2013). Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 454-466.
- Hovden, J., Kvande, E. & Rasmussen, B. (2011). Gender and the production of elites in the Nordic countries: new directions in research. *Gender in Management: An International Journal*, 26(6), 408-418. doi: 10.1108/17542411111164902
- Huse, M. (2007). *Styret: tante, barbar eller klan?* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986). THE GLASS CEILING. *The Wall Street Journal* 61. Hentet fra <https://secure.pqarchiver.com/wsj/doc/135185178.html?FMT=AI&FMTS=ABS:AI&bundleid=>.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422 - 447. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/2393451>. doi: 10.2307/2393451
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelley, H. H. & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, 31(1), 457-501.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven)*, LOV-2017-06-16-51. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>.
- Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a homosocial theory of sex roles: An explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 1(3, Part 2), 15-31.
- Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. (1999). Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions? *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 158-173. doi: 10.1006/jvbe.1998.1646
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (4th ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Mills, A. J. & Tancred, P. (1992). *Gendering Organizational Analysis*. California: Sage Publications, Inc.
- Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling : can women reach the top of America's largest corporations?* (Updated ed. utg.). Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Østbakken, K. M. (2016). Likestilling og verdiskaping : om kvinners yrkesdeltakelse og dens betydning for økonomisk vekst.
- Østbakken, K. M., Reisel, L., Schøne, P., Barth, E. & Hardoy, I. (2017). *Kjønnssegregering og mobilitet i det norske arbeidsmarkedet*. (2017:09). Institutt for samfunnsforskning Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2467872>.
- Powell, G. N. (2011). *Women and men in management*. California: SAGE Publications Inc.
- Reisel, L. & Brekke, I. (2013). *Kjønnssegregering i utdanning og arbeidsliv : status og årsaker*. (2013:04). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/177429>.
- Rubery, J., Grimshaw, D. & Figueiredo, H. (2005). How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy. *Industrial Relations Journal*, 36(3), 184-213. doi: 10.1111/j.1468-2338.2005.00353.x
- Rubineau, B. & Fernandez, R. M. (2015). Tipping points the gender segregating and desegregating effects of network recruitment. *Organization science*. doi: 10.1287/orsc.2015.1015
- Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688. doi: 10.1111/0022-4537.00235
- Scholten, C. & Witmer, H. (2017). The opaque gendered lens—barriers to recruitment and career development. *Gender in Management: An International Journal*, 32(1), 47-65.
- Schøne, P. (2015). Kvinner, barn og valg av sektor ; har offentlig sektor fortsatt en tiltrekning? *Søkelys på arbeidslivet*, 32(4), 360-376.
- Scott, D. B. (1996). Shattering the Instrumental-Expressive Myth: The Power of Women's Networks in Corporate-Government Affairs. *Gender and Society*, 10(3), 232 - 247. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/189695>.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 184-197.
- Sigtona, H., Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01-02), 111-136.
- Skorstad, E. (2016). Det krevende jobbintervjuet. *Psykologisk.no*.
- Solberg, A. G. (2012). Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse.
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Solberg, A. G., Wathne, C. T. & Madslie, I. (2016). *Fra ord til handling. Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?* . Hentet fra <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/AFI-dokumenter/Publikasjoner-2016/Fra-ord-til-handling>.
- SSB. (2012). Mindre fritid, mer husholdsarbeid. Hentet fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/mindre-fritid-mer-husholdsarbeid>
- SSB. (2017). Fakta om likestilling. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>

- SSB. (2020). *Fakta om utdanning 2020*. Hentet fra https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/408682?_ts=16f7ff04f48.
- Stafsudd, A. (2006). People are strange when you're a stranger: Senior executives select similar successors. *European Management Review*, 3(3), 177-189.
- Storvik, A. E. (2006). Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14(03), 219 - 253. Hentet fra https://www.idunn.no/file/pdf/33213448/glasstaket_-_metafor_med_utilsiktede_virkninger_kjonn_ledelse_og_rekrutteri.pdf.
- Storvik, A. E. (2010). Ikke nok kompetente kvinner? – Kvoteringsreformens konsekvenser for styrearbeid. *Søkelys på arbeidslivet*, 27(04), 291 - 309. Hentet fra <https://www.idunn.no/file/pdf/45365127/art01.pdf>.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Svartdal, F. (2017). Attribusjonsteori. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/attribusjonsteori>
- Teigen, M. & Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv*. (2017:11). Institutt for samfunnsforskning Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2473133>.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. & Bendl, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62.
- Tjora, A. & Halle, N. H. (2018). Hawthorneeffekten. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/Hawthorneeffekten>
- Vikøren, B. M. (2020). SWOT-analyse. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/SWOT-analyse>
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig : teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & society*, 1(2), 125-151.
- World Economic Forum. (2017, 28.02.2018). *Global Gender Gap Index*. [Videoklipp]. Hentet fra https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=dWpszEzmmzw
- World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Hentet fra http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf.

Vedlegg 1. Caseoversikt

	Case 1	Case 2
Firmanavn	Tekksert AS	Bygginfo AS
Etablert på	1930-tallet	1950-tallet
Bransje	Teknisk analyse	Bygg
Hovedkvarter	Oslo	Oslo
Datterselskaper	flere kontorer i Europa, USA og Asia	-
Antall ansatte	Over 500 på verdens basis	Rundt 30
Ledergruppa i tillegg til øverste leder	6 ledere (5 menn og 1 kvinne (CFO))	3 ledere (1 mann og 2 kvinner i økonomi og markedsføring)
Kvinnerepresentasjon i styret	40%	0%
Styreleder	Kvinne	Mann
Rekrutterte til stilling	CEO	Administrerende direktør
Rekrutteringsår	2018	2018
Rekrutteringsutvalg	Styreleder, nestleder, styremedlem	Styreleder, nestleder: Finn
Avtroppende leder	Mann	Mann
Ny leder	Mann	Mann
Rekrutteringsselskap	Rekrutteringskonsulent og to «reseachere» (1 mann og 1 kvinne)	Rekrutteringskonsulent, «researcher» og koordinator (alle kvinner)
Intervjuet	Styreleder: Gunhild	Styreleder: Lars
	Nestleder: Ola	
	Styremedlem: Terje	
	Rekrutteringskonsulent: Knut	Rekrutteringskonsulent: Line

Vedlegg 2. Intervju med rekrutteringskonsulent

Generelt om konsulentbruk

1. Hvor ofte etter din mening bruker organisasjoner i dag rekrutteringstjenester til topplederstillinger (CEO, administrerende direktør, daglig leder)?
 - Henger det sammen med størrelse på organisasjoner (store/små)?
2. Hvorfor bruker organisasjoner konsulent tjenester?

Prosessen

1. Hvorfor ble akkurat ditt selskap valgt for å bistå i prosessen?
2. Kunne du beskrive rekrutteringsprosessen?
3. Hvem andre var involvert i prosessen?
 - 3a. Hvordan var kjønnsfordelingen i rekrutteringsutvalget?
 - 3b. Hva synes du om denne fordelingen?
4. Var stillingen utlyst? Hvorfor? Hvor?
 - Var det noen som søkte på stillingen selv?
 - Hvor langt har de som søkte kommet i prosessen?
5. Hvor søkte dere etter kandidater (nettverk, bransje)?
 - Kom rekrutteringsutvalget med noen navn?
6. Hvordan valgte du/dere kandidatene som ble presentert til rekrutteringsutvalget (intervju, tester, magefølelse, osv.)?
7. Gir dere anbefalinger til kunden om hvilken kandidat de bør velge?

Kandidatprofilen/kravspesifikasjon eller ønskeliste

1. Hvem utarbeidet kravspesifikasjonen til stillingen?
2. Hvilke krav stilte rekrutteringsutvalget til kandidater? Hvordan så profilen ut?
 - Kompetanse (utdanning, fagkunnskap)
 - Arbeidserfaring (stilling, bransje)
 - Personlige egenskaper
 - Var det noe annet som var viktig (alder, utseende, familie, kontakter)?
3. Var det noe ved kandidater som du måtte absolutt styre unna?
4. Rådet det enighet hos kunden om hva slags kandidat de var ute etter?
Hadde de ulike meninger?

5. Var kandidaters kjønn et tema for diskusjon? Ble dere bedt om å komme med kvinnelige kandidater?
 - 5a. Hvem var det som løftet opp spørsmålet om kjønn?
6. Hadde dere kandidater av begge kjønn?
7. Hadde dere kandidater av begge kjønn i sluttrunden? Hvis nei, hvorfor ikke?
8. Hva var det som gjorde at kandidaten fikk jobben?
9. Tilpasser dere testene til å teste de egenskapene ved kandidater som kunden etterspør?

Kvinner

1. Hvorfor tror du det er så få kvinner i topplederstillinger?
2. I hvilke tilfeller får kvinner topplederstillinger? Kan du se noen felles trekk?
3. Hva er det som skal til for å øke antall kvinnelige toppledere?

Vedlegg 3. Intervju med styrerepresentant

Rekrutteringsprosess

1. Kunne du fortelle meg om rekrutteringsprosessen?
2. Hvorfor oppstod behov for ny leder?
 - 2a. Hvor tilfreds var du med den forrige administrerende direktøren?
3. Hvem satte i gang rekrutteringsprosessen?
4. Hvem var involvert i prosessen?
 - 4a. Hvordan var kjønnsfordelingen i rekrutteringsutvalget?
 - 4b. Hva synes du om denne fordelingen?
5. Hva var din motivasjon til å være med i rekrutteringsutvalget? Hva var din rolle i prosessen?
6. Hvor søkte dere etter kandidater (internt, nettverk, bekjente, bransje)?
7. Hadde du noen kandidater i ditt nettverk som du foreslo til styret/rekrutteringsselskapet?
8. Hvorfor brukte styret executive-search konsulent? Hvorfor valgte dere nettopp dette selskapet?
9. Var stillingen utlyst? Hvor?
10. Hvor foregikk diskusjoner rundt kandidater (styremøter, telefonsamtalen, uformelle sammenkomster)?
11. Hvor ble den endelige avgjørelsen tatt?
12. Hvem tok den endelige avgjørelsen?
13. Var det forhandlinger, kompromisser i styret eller rådet det stort sett enighet angående hvem man ser etter?

Kandidatprofil/kravspesifikasjon/ønskeliste

1. Hvem utarbeidet kandidatprofil?
2. Hvilke egenskaper, kompetanse, erfaring synes du den beste kandidaten til denne stillingen måtte ha? Hva så du spesielt etter i kandidater?
3. Hvordan så den ideelle kandidaten til stillingen ut? Hvilke egenskaper, kompetanse, erfaring synes du den beste kandidaten til stillingen må ha? Hva så du etter i kandidater?
 - 3a. Hvilken **kompetanse** (utdanning, erfaring i stilling, organisasjon, bransje, fagkunnskap, osv. (formell)) var viktig?

- 3b. Hvilken **arbeidserfaring** som egnet seg best for denne topplederstillingen?
- 3c. Hvilke **personlige egenskaper** (uformell kompetanse) var viktig?
- 3d. Var det **andre forhold** ved kandidater som var viktig (alder, utseende, familie, kontakter)?
4. Hvilke kandidater var uønsket?
 5. Presenterte rekrutteringsutvalget kandidatprofilen for resten av styret?
 6. Var kandidatene i siste runde (short list) like kompetente/like godt kvalifiserte?
 7. Hva var det som skilte den ene kandidaten ut?
 8. Var kandidatens kjønn et tema for diskusjon? Hvorfor?
 9. Bad dere spesifikt rekrutteringsselskapet om å finne kvinnelige lederkandidater?
 10. Hva hadde det betydd for organisasjonen om toppsjefen var en kvinne?
 11. Hadde dere kandidater av begge kjønn?
 - 7a. Hvis ja, hvorfor nådde ingen av de kvinnelige kandidatene toppen?
Hva var det de manglet?
 12. Hvem foreslo kvinnelige kandidater?
 13. Hva hadde det betydd for organisasjonen om toppsjefen var en kvinne?

Kvinner

1. Har du noen gang ansatt en kvinnelig toppleder/vært med i en rekrutteringsprosess der en kvinnelig toppleder ble ansatt?
Hvis nei, hvorfor?
Hvis ja, hva var det som gjorde at hun fikk jobben?
2. Hvorfor tror du det er så få kvinner i topplederstillinger?