

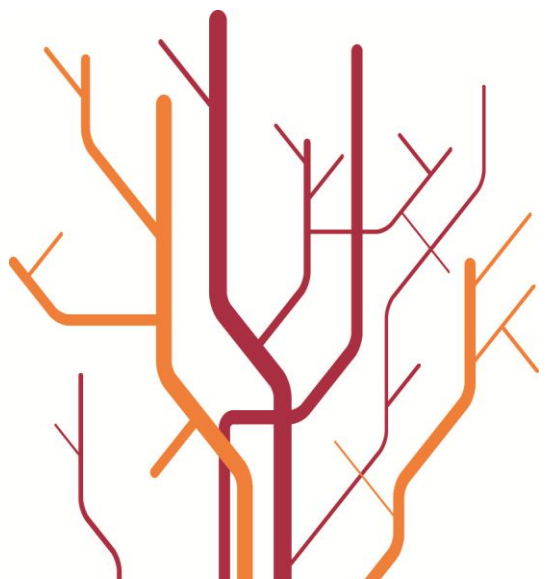
## Kvinneres karriereutvikling – Har tiltak som karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk betydning?



**Cathrin Carlyle & Philippa Kristiansen**

Mastergradsoppgave i ledelse  
STV-6900

November 2011





## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår masterutdanning i ledelse ved Institutt for statsvitenskap, sosiologi og samfunnsplanlegging ved Universitetet i Tromsø. Vi har studert og skrevet oppgave samtidig som vi har vært i full jobb. Utdanningen har gitt oss verdifull teoretisk kunnskap som vi har stor nytte av i vårt daglige arbeid. Med fulltidsjobb og studier har det tidvis vært knapt med tid og overskudd til familie og venner. Vi er takknemlig for den forståelsen de har vist.

Takk til veileder professor Lene Foss og alle andre som har kommet med viktige og konstruktive bidrag til oppgaven vår, slik at vi nå kan levere fra oss en oppgave som vi er fornøyd med.

Tromsø, 20. november 2011

Cathrin Carlyle

Philippa Kristiansen



## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er å se nærmere på karriereutviklingen til kvinnelige topp- og mellomledere. Årlig brukes det store summer på tiltak for å fremme kvinners karriereutvikling. Det startes organiserte karriereutviklingsprogram og arbeidsgivere tilrettelegger for en rekke tiltak som skal være med på å få frem flere kvinnelige toppledere. Selv om disse tiltakene har vært i bruk i en årrekke er det fremdeles få kvinnelige toppledere i Norge.

Det er gjennomført studier internasjonalt som har sett på hvilke barrierer som hindrer kvinners karriereutvikling, men disse er ikke nødvendigvis direkte overførbare til det norske samfunnet. Fokuset har de siste årene dreid fra å handle om barrierer i samfunnet og organisasjoner som hindrer kvinners karriereutvikling, til å handle om hvilke tiltak som kan iverksettes for å fremme karriereutvikling.

For å nå toppstillinger er det avgjørende at kvinnelige ledere får riktig type erfaring på mellomledernivå. Kvinner kan være i lederstillinger i organisasjoner, men ikke sitte i riktig jobb for forfremmelse. Teorien vi har sett på i denne oppgaven viser at karriereutviklingsprogram ikke nødvendigvis har noen betydning for kvinners karriereutvikling. Studier fra tidlig i 2000 viser at mentor og nettverk er avgjørende for kvinners karriereutvikling. Det viser seg at nettverk har særlig stor betydning for rekruttering og for kvinners muligheter til å få nye stillinger på tvers av bransjer. Nyere studier viser at mentoring ikke har like stor innflytelse som tidligere antatt fordi mentor bidrar til personlig utvikling, men ikke nødvendigvis karriereadvancement, til det trenger man en sponsor. Vi vil se nærmere på betydningen av karriereutviklingsprogram, mentoring og nettverk for kvinners karriereutvikling.

Det er et fremtredende trekk ved forskning på karriereutvikling at man gjerne gjenntar undersøkelser med noen års mellomrom for nettopp å kunne måle *utviklingen*, eller *effekten*. Et kausalt design ville passet best for å måle effekten av tiltakene vi skal se på, men på grunn av begrensninger i ressurser, tid og omfanget av oppgaven vil det i praksis vanskelig la seg gjøre. Vi velger derfor å bruke et deskriptivt design slik at vi kan sammenligne våre variabler og innhente data gjennom et spørreskjema.

Funnene i vår undersøkelse viser at karriereutviklingstiltakene mentor og nettverk har stor betydning for kvinners karriereutvikling, mens karriereutviklingsprogram ikke har det. Den praktiske implikasjonen kan være at man bør bruke mindre ressurser på dette tiltaket og heller støtte opp under de tiltakene som viser seg å ha effekt. Vi ser i vår undersøkelse en tendens til at de kvinnene som har eller har hatt mentor, har blitt rekruttert videre gjennom denne relasjonen. Det kan bety at mentors rolle har endret seg mer i retning til å bli sponsor.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
1.0 Innledning.....	3
Tema og problemstilling .....	4
Oppbygging av oppgaven .....	4
2.0 Teori.....	6
2.1 Karriereutvikling .....	6
Teoretisk utvikling.....	6
2.2 Karriereutviklingsprogram.....	11
Pågående utviklingsprosess .....	12
2.3 Mentor.....	13
Europeisk og nordamerikansk mentoring.....	13
Formell og uformell mentoring.....	15
Selvbestemmelse og mentor .....	15
Mentor som sponsor.....	17
2.4 Nettverk.....	18
Formelle og uformelle nettverk .....	19
Ledere og nettverk.....	20
Informasjonsflyt og rekruttering gjennom nettverk.....	22
2.5 Begrepsramme .....	23
3.0 Metode .....	25
3.1 Metoderefleksjon: Evaluering som tilnærming .....	25
Skille mellom evaluering og evalueringsforskning.....	26
3.2 Design .....	27

3.3 Valg av metode for datainnsamling .....	28
3.4 Utvalg.....	29
3.5 Prosess.....	30
3.6 Feilkilder .....	30
3.7 Operasjonalisering av variabler.....	31
4.0 Resultater .....	34
4.1 Kategorier .....	34
4.1.1 Karriereutvikling .....	34
Sammenligning av karriereutvikling og deltakelse i karriereutviklingsprogram .....	35
Sammenligning av karriereutvikling og mentor.....	35
Sammenligning av karriereutvikling og nettverk.....	35
Oppsummering av resultater for karriereutvikling sammenlignet med karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk.....	36
4.1.2 Karriereutviklingsprogram.....	39
4.1.2 Mentor.....	40
Mentor som sponsor.....	41
4.1.3 Nettverk.....	41
Formelle nettverk.....	42
Rekruttering gjennom nettverk .....	43
5.0 Diskusjon .....	45
Karriereutvikling .....	45
Karriereutviklingsprogram.....	46
Mentor .....	47
Selvbestemmelse og mentor .....	48
Mentor som sponsor.....	49
Nettverk.....	49



Rekruttering gjennom nettverk .....	50
Barrierer som har hindret kvinnes karriereutvikling .....	51
Validitet.....	53
6.0 Konklusjon .....	54
Begrensninger ved studiet og forslag til videre forskning.....	56
Praktiske og teoretiske implikasjoner .....	58
Litteraturliste.....	59
Vedlegg 1 Spørreskjema.....	65

## Figurliste

Figur 1 Fordeler for protégé og mentor .....	14
Figur 2 Forskjellene mellom mentor og sponsor .....	17
Figur 3 Kommunikasjonsflyt i ledernetttverk .....	21
Figur 4 Begrepsramme .....	24
Figur 5 Systematisering av begrepsskjema .....	32
Figur 6 Karriereutvikling .....	34
Figur 7 Sammenligning av karriereutvikling/karrierutviklingsprogram.....	35
Figur 8 Sammenligning av karriereutvikling og mentor.....	35
Figur 9 Sammenligning av karriereutvikling og nettverk.....	35
Figur 10 Oppsummering av resultat for karriereutvikling.....	36
Figur 11 Viktigste tiltak for karriereutvikling.....	37
Figur 12 Betydning av karriereutviklingsprogram.....	39
Figur 13 Betydning av mentor.....	40
Figur 14 Mentor og rekruttering.....	41
Figur 15 Betydning av nettverk på egen arbeidsplass.....	42
Figur 16 Betydning av uformelle nettverk.....	42

## 1.0 Innledning

Andelen av kvinnelige arbeidstakere er høyere nå enn noen gang før. Omtrent 52% av de som er i jobb på verdensbasis er kvinner (Carter 2009), men kvinner er fremdeles i mindretall i topplederstillinger. The World Economic Forum (WEF) sier at kvinnelige ledere har en betydelig innvirkning på økonomiske, forretnings- og samfunnsmessige forhold. Politikere og næringslivsledere over store deler av verden hevder at det er svært viktig å viske ut kjønns-forskjellene i arbeidslivet og utnytte talentene til både menn og kvinner.

I flere tiår har både offentlige og private bedrifter i Norge arbeidet bevisst for å øke andelen kvinner i toppledelsen. Det har blitt tilrettelagt for rekruttering og lederopplæring rettet mot kvinner. I Norge har blant andre Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) startet karriereutviklingsprogrammet "Female Future" med sikte på å få frem flere kvinnelige ledere og gründere. Multinasjonale selskaper som Deloitte, McKinsey, KPMG og PricewaterhouseCoopers har alle egne program for å fremme kvinnelige ledere. Kvinner blir oppfordret til å danne egne nettverk og mentor brukes aktivt som karriereutviklingstiltak. Selv om flere selskap har brukt store summer og ressurser på ulike tiltak, ser man ikke ut til å lykkes med å få frem flere kvinnelige topp-ledere. Dette kan tyde på at det fremdeles er barrierer som hindrer kvinners karriereutvikling, eller at de tiltakene man har satset på ikke har effekt.

Det har vært gjennomført systematiske undersøkelser der man spør kvinner som innehar topplederposisjoner hva de anser som suksesskriterier og barrierer. De fleste undersøkelser er gjennomført i USA, men det er også noen undersøkelser fra Europa. Norge skiller seg fra mange av disse landene fordi Norge har kommet lang når det gjelder likestilling i arbeidslivet og lovpålagt kjønnskvoltering i styrever. Det betyr at situasjonen for norske kvinner kan være annerledes enn i andre land, og vi er derfor usikre på om teorier og studier er generaliser-bare til norske forhold. I 2002 gjennomførte Catalyst og The Conference Board Europe en studie "Women in Leadership: A European Business Imperative" hvor de intervjuet 632 toppledere fra bedrifter i Europa<sup>1</sup>. Av disse var 500 kvinner og 132 menn. På spørsmål om hvilke barrierer som hindret kvinners

---

<sup>1</sup> *Women in Leadership: A European Business Imperative*, Catalyst and the Conference Board Europe 2002. <http://www.catalyst.org/publication/92/women-in-leadership-a-european-business-imperative>

karriereutvikling, svarte to tredjedeler at stereotypier og forestillinger om kvinners roller og evner var den viktigste hindringen. Mangelen på relevant ledelseserfaring, familieforpliktelser, samt manglende veiledning av en mentor ble også nevnt som barrierer som hindret karriereutviklingen. I studien fremkommer også suksesskriteriene for karriereutvikling i organisasjonen. Disse er: personlig initiativ, faglig kompetanse, riktig type jobberfaring og utvikle egne karrieremål.

## **Tema og problemstilling**

Tema for denne oppgaven er karriereutvikling, nærmere bestemt kvinners karriereutvikling. Teoriene på feltet karriereutvikling har endret seg i takt med utviklingen i samfunnet. Fokuset har også dreid fra å handle om barrierer i samfunnet og organisasjoner som hindrer kvinners karriereutvikling, til å handle om hvilke tiltak som kan iverksettes for å fremme karriereutvikling (Wentling 1996, 2003; Alvesson & Billing 2009). I tillegg til undersøkelsen som Catalyst gjennomførte i 2002, 2008 og 2010, har vi blant annet sett nærmere på en longitudinell studie på kvinners karriereutvikling gjennomført av Rosemary Wentling. I 1995 intervjuet Wentling 30 kvinnelige mellomledere som arbeidet for Fortune 500 selskap i USA. I den første fasen av studien identifiserte hun hvilke faktorer de kvinnelige lederne mente hadde størst betydning for deres karriereutvikling. De faktorene som var mest fremtredende var; utdanning, hardt arbeid, mentor og egne ambisjoner. Wentling gjentok studien i 2000, og spurte det samme utvalget ledere hvordan karriereutviklingen deres hadde vært og hva som eventuelt hadde hindret den. Vi er usikker på om funnene til Wentling og andre som har studert kvinners karriereutvikling er overførbare til norske forhold. Opplever kvinnelige mellom- og toppledere i Norge at det er de samme virkemidlene som brukes i USA og Europa som har betydning på deres karriereutvikling?

Vi har valgt å se nærmere på tre faktorer som man antar er med på å fremme kvinners karriereutvikling; karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk. Gjennom undersøkelsen vår håper vi å få svar på flere spørsmål. Hvorfor bruker man årlig store summer på karriereutviklingsprogram for å fremme spesielt kvinners karriereutvikling, uten at dette tiltaket ser ut til å ha den forventede effekten? Hvor mange av våre informanter deltar i

karriereutviklingsprogram, og mener de at programmene har betydning for egen karriereutvikling?

Flere studier viser at mentor og nettverk er avgjørende for kvinners karriereutvikling (Ragins & Cotton 1999; Singh, Ragins & Tharenou 2009). Men i de senere årene er det kommet resultater fra undersøkelser som sier at mentoring ikke har like stor innflytelse som tidligere antatt fordi mentor bidrar til personlig utvikling, men ikke nødvendigvis karriereavansement, til det trenger man en sponsor (Oakley 2000; Catalyst 2008; Catalyst 2010). Hvordan stemmer disse undersøkelsene fra Nordamerika og Europa med norske kvinnelige mellom- og topplederers oppfatning av mentoring? I undersøkelsene til Wentling og i rapportene til Catalyst, oppgir informantene at nettverk har særlig stor betydning for rekruttering og for kvinners muligheter til å få nye stillinger på tvers av bransjer. På dette området er det også norske undersøkelser (Hagtvet 2005 Storvik 2000) Vi ønsker å finne hvordan våre mellom og toppledere vurderer betydningen av nettverk i forhold til egen karriereutvikling.

Problemstillingen vår i denne oppgaven er:

*Har karriereutviklingsprogram, mentoring og nettverk betydning for kvinners karriereutvikling?*

## **Oppbygging av oppgaven**

For å besvare problemstillingen vår vil vi i kapittel to først gjøre rede for teori og litteratur som vil være tolkningsrammen for datainnsamlingen vår og analysen, før vi avslutter med en begrepsramme som forklarer variablene våre. I kapittel tre presenteres valg av metode, design og vi beskriver hvilken fremgangsmåte vi benytter for datainnsamlingen. I kapittel fire blir resultatene av datainnsamlingen presentert både grafisk og i form av sitater fra informantene. Etter dette vil vi i kapittel fem analysere resultatene fra datainnsamlingen og vi sammenholder vår funn med teorien som er presentert tidligere. I oppgavens siste kapittel vil vi oppsummere og konkludere ut fra våre funn. I tillegg vil vi si noe om begrensninger i studiet, forslag til videre forskning og mulige implikasjoner for de tiltakene vi har studert.

## 2.0 Teori

For å studere temaet reist i problemstillingen vil vi i dette kapittelet etablere et teoretisk rammeverk. Tidligere forskning fokuserer i stor grad på hvilke barrierer som hindrer kvinners karriereutvikling, herunder “glasstak” teorien, og ikke på hvilke tiltak som har betydning for kvinners karriereutvikling. Vi vil se nærmere på teori og forskning innen karriereutvikling og på tiltakene karriereutviklingsprogram, mentoring og nettverk. Avslutningsvis vil vi sette opp et diagram som viser rammeverket for analysen.

## 2.1 Karriereutvikling

Det finnes mange definisjoner på hva karriere er. Det de fleste definisjonene har til felles er at de beskriver karriere som aktiviteter som fører til vekst, fremgang og selvrealisering. I tidligere tider var karriere det samme som jobb, og karriereutvikling ensbetydende med en beskrivelse på hvordan man etter hvert ble flinkere og bedre i jobben sin. Begrepet karriereutvikling har med andre ord endret seg over tid, i takt med samfunnsutviklingen, og etterhvert som teori på området har endret og utviklet seg.

Hva man i dag vil definere som karriereutvikling vil variere fra person til person og ofte ut fra hvilke ambisjoner man har. Når noen i dag snakker om: “å gjøre karriere” så betyr det gjerne at man har hatt en utvikling yrkesmessig, på en slik måte at man har avansert for eksempel fra mellomleder til toppleder. Ordet “utvikling” gir også assosiasjoner til en prosess som er pågående og gjerne livslang, men i karriereutviklingsteoriens første stadier var det å velge et yrke det som betød noe. Det alle teoretikerne vi har lest er enige om er at det innenfor karriereutvikling ikke bare finnes en teori, men mange. Montross sier det slik;

*“There is not, at present, a single, comprehensive, well-integrated theory of career development. There are, rather, a number of theories which are presented from various disciplines and perspectives... These include psychological, social learning, developmental, and sociological to name a few” (Montross 1992:5)*

### Teoretisk utvikling

Teori som omhandler karriereutvikling er relativt ny. Før 1950 var det nesten ingen som forsket eller beskrev karriereutvikling. En av de få var Frank Parson (1909) som lanserte en *prescriptive* modell som skulle koble riktig individ til rett jobb. Det å velge karriere var med

andre ord et valg man gjorde en gang i livet, også ble man stående ved det valget. Fra 1950 tallet ble det lansert teorier som beskriver karriereutvikling gjennom flere ledd, først som *karrierevalg*, og senere *karriereutvikling*. (Ginzberg, Ginsburg, Axelrad & Herma 1951; Super 1953). Ginzberg og Super sier at karrierevalg og utvikling er et resultat av en prosess ikke bare et valg som blir foretatt en gang i livet. Karriereutviklingen ble også for (første gang) beskrevet som stadier i en hierarkisk prosess.

På 1970-tallet utviklet teoriene seg til også å ta inn forklaringer og beskrivelser om hvilke *faktorer* som gjør seg gjelder når man skal velge karriere. Dalton, Thomson & Price (1977) lanserte en modell som viser karriereutviklingen til ansatte i organisasjoner, og hvilke stadier man går gjennom. På det første stadiet er man ny i organisasjonen og det meste handler om å bli kjent med arbeidsplassen, rutiner og eget arbeidet. På det andre stadiet har man utviklet ferdigheter som gjør at man blir sett på som en kollega og aktiv bidragsyter i organisasjonen. På det tredje stadiet har man ansvaret for andres arbeid i tillegg til eget arbeid, man kan være linjeleder og blir av andre sett på som en ekspert innenfor eget fagområdet. Det fjerde stadiet er det få av arbeidstakerne som når. På dette stadiet har man avansert til toppleder og har avgjørende beslutningsmyndighet over hele organisasjonen.

På 80-tallet er det et enda bredere tilfang av teorier på hvilke faktorer som spiller inn på karriereutvikling. Karriereutvikling er definert av Sears (1982:139) på følgende måte:

*"Career development is the total constellation of psychological, sociological, educational, physical, economic and chance factors that combine to shape the career of an individual".*

Karriereutviklingsteorien omfattes også av teorier som beskriver hvordan man kan forutsi hvilke karrierevalg en person vil ta basert på kjente personlighetstrekk, eller sosiale forutsetninger. I vår studie ser vi ikke på hvilke personlige egenskaper informantene våre har, og vi vil derfor ikke redegjøre i detalj for denne retningen innenfor karriereutviklings-teori, men bare kort nevne en forsker som utviklet teorier og tester som fremdeles er i bruk.

John Hollands teorier (1973, 1985) er basert på intervjuer han gjennomførte under andre verdenskrig hvor han gjennom intervju med nyrekruttede soldater skulle tildele dem ulike

arbeidsområder. Basert på hvordan soldatene beskrev seg selv, sine interesser og evner delte Holland dem inn i fire hovedkategorier.

1. For det første mente Holland at man i vår vestlige kultur kan kategorisere mennesker som en av disse seks typene; *Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising og Conventional*.
2. Disse seks kategoriene med mennesker passer inn i tilsvarende kategorier av *arbeid*.
3. Mennesker vil søke til arbeidsmiljø hvor de får bruk for egenskapene sine.
4. Hvordan man oppfører seg er avhengig av hvordan personligheten og arbeidsmiljøet samspiller (Holland 1985:2-4).

Holland har utviklet flere tester som skal avgjøre hvilken personlighet man har. Hollands teori er siden 70-tallet blitt bekreftet gjennom flere studier, og står derfor sterkt også i dag.

Donald Super blir regnet som en av de fremste teoretikerne innenfor karriereutviklingsteori fra 50-tallet. På 80-tallet videreutviklet han sine teorier, og lanserte to modeller som tar sikte på å oppsummere karriereutviklingen gjennom livet. Den ene kaller han "*Life-Career Rainbow*" og den andre "*The arch of career determinans*". Regnbuen viser hvordan man på 9 forskjellige livsområder utvikler seg gjennom livet og hvilke andre faktorer som spiller inn. Samtidig viser lengden på buene hvilke stadier man går gjennom. Følger man f.eks. buen "*worker*" mener Super at man fra slutten av 20-årene til man er ca. 40 år, er i en fase som han kaller "*establishment*". Midt i 40-årene er man i fasen "*maintenance*" deretter er man i fasen "*decline*" inntil man når pensjonsalderen.

Super bruker også en arkitektonisk struktur i form av en bue som hviler på to søyler for å beskrive hva som er med på å avgjøre karrierevalg. Den ene søylen beskriver en person personlige egenskaper som intelligens, verdier og interesser. Den andre søylen består av familie, skole/utdanning, arbeidsmarkedet. På toppen av disse to søylene står valgene man har.



Super mener at begge modellene er nødvendig for å beskrive teorien, det er fordi det er så mange elementer som spiller inn. Karriereutvikling slik Super beskriver det, kommer ikke med en ferdig oppskrift.

*“... career development (is not about) the finding of a path and following it or as the finding of a ladder and climbing it. ...”Careers evolves, they emerge: that is what development means when applied to lives”.*

Supers teori har vært benyttet i flere undersøkelser og er i dag anerkjent som en grunnleggende teori innenfor karriereutvikling. Brown og Brooks (1990: 356) sier at Supers teori gir en god forklaring på karriereutviklingsprosessen fra liv til død.

Den teoretiske utviklingen har skjedd samtidig som samfunnet, bedriftene man jobber i samt de yrkesaktives syn på egen rolle og forventning til arbeidslivet har utviklet seg raskt, og mye har skjedd de siste 50 årene. På slutten av 60-tallet og tidlig på 70-tallet, da flere kvinner kom inn som mellomledere, var det få som hadde forventninger til videre karriere og avansement. På den tiden hadde ikke organisasjonene tilrettelagte karriereløp for kvinner slik at de kunne oppnå en topplederjobb. Organisasjoners rutiner og retningslinjer for opplæring, karriereutvikling, forfremmelse og lønn blir ofte identifisert som komponenter som hindrer kvinner fra å avansere til topplederstillinger. På slutten av 80-tallet beskriver forskere hvordan barrierer i organisasjonene kunne være med på å hindre kvinners karriereutvikling og muligheter. En av de mest fremtredende teoriene var om et usynlig “glasstak” som hindret avansement.

### **Glasstak**

Bruken av “glass” som et bilde innenfor karriereutviklingsteorien har vedvart siden Donald Super lanserte sitt “glassbildet” på 50-tallet. Super beskrev hvordan man uansett hvor rent eller skittent et glass er alltid vil se klarere gjennom glasset, enn det vi kan se inn i fremtiden.

Begrepet “*glass ceiling*” ble først brukt da *Wall Street Journal* i 1986 publiserte en rapport som beskrev hvordan organisasjonskulturer og fordommer hindret kvinner i å nå toppstillinger. I 1992 ble det etablert en føderal kommisjon i USA som fikk navnet “The Federal Glass Ceiling Commission”. Mandatet deres var å identifisere hva som hindret minoriteter og kvinner i å nå toppstillinger og å identifisere hva som skulle til for at disse

gruppene skulle nå toppstillinger. Kommisjonen lagde i 1995 to rapporter. Den første rapporten identifiserte at "glasstaket" eksisterte, den andre presenterte strategier og anbefalinger som kunne bidra til å fjerne eller redusere hindringene. Hypotesen legger til grunn at kvinner og minoriteter møter flere typer barrierer på sin vei mot topplederstillinger.

Barrierer fins både i organisasjoner og i samfunnet. Vi kan inndele disse i **sosiale barrierer**, **barrierer i organisasjoner** og **individuelle barrierer**. Nedenfor redegjør vi ikke for hvordan disse barrierene har utviklet og endret seg, men hvordan de kan oppfattes i et teoretisk perspektiv.

**Sosiale barrierer** fokuserer på et makroperspektiv der kjønns spesifikke normer og forventninger i samfunnet spiller inn. Et gjennomgående tema i tidligere kjønns litteratur er arbeidsdeling, man knytter begrepene "maskulin" og "feminin" opp mot hvilket kjønn som er best egnet til å utføre lederskap, og hvilke type arbeidsoppgaver som best passer. Denne inndelingen i «kvinnelige» og «mannlige» arbeidsområder har blitt et element i forskningen på kvinners posisjoner i arbeidslivet (Alvesson & Billing 2009). De fleste er enige om at de samfunnsmessige hindringene som tidligere stoppet kvinners yrkes- og karriereutvikling langt på vei er borte i Norge i dag. Norge har både internasjonalt og i forhold til de andre nordiske landene stått i en særstilling når det gjelder etablering av ordninger for kvotering og positiv særbehandling av kvinner. Kvoteringsordningene har vært et mye brukt virkemiddel i norsk likestillingspolitikk de siste 30 årene (Teigen 2011: 87).

**Barrierer i organisasjoner** er betinget av flere forhold. Organisasjonskultur og -struktur kan skape barrierer, og selv om man har forsøkt å legge til rette for at slikt ikke skal forekomme vil det fremdeles være uformelle arenaer i en organisasjon. Her finner vi barrierer i form av atferd og kulturelle grunner som er basert på forklaringer rundt stereotypisering, tokenism, makt, foretrukne lederstiler og mellommenneskelige forhold mellom menn og kvinner.

**Individuelle barrierer.** Når man diskuterer individuelle barrierer som kan stoppe kvinner fra å ta toppstillinger, legger man til grunn at menn og kvinner tenker ulikt enten dette skyldes biologi eller sosialisering. Et utgangspunkt er at menn og kvinner har forskjellige holdninger og verdier. Det blir ofte hevdet at kvinner er blitt sosialisert til å leve med de verdiene som preger privatsfæren, og det er det som gjør at man med kvinnelig lederstil tenker på mye

verdier, som at kvinner er omsorgsfulle og opptatte av andres behov. Menn har blitt oppdratt til å leve med de verdiene som preger en offentlig sfære, med egenskaper i å konkurrere, utfordre og vise beslutsomhet (Storvik, 2002:254).

Studier som er gjennomført på karriereutvikling er ofte longitudinelle studier. Intervju blir ofte benyttet som metode og forskerne møter informantene flere ganger i en to- til treårs periode. Vi vil videre i dette kapittelet ta for oss teori og forskning på tiltak som ofte blir benyttet for å fremme kvinners karriereutvikling. Vi begynner med karriereutviklingsprogram og ser så videre på mentor og nettverk.

## **2.2 Karriereutviklingsprogram**

Et av de konkrete tiltakene som ble foreslått av "The Glass Ceiling Commission" i 1995 var at organisasjoner måtte legge til rette for egne karriereutviklingsprogram for kvinner og minoriteter (Wentling 1996). Formålet med programmene er å lage karriereløp som gir kvinner relevant praksis og opplæring for å kunne påta seg en lederjobb senere i karrieren. Vi har ikke funnet forskning som viser at deltakere i utviklingsprogram avanserer som en følge av programmet, men i noen undersøkelser og grupper blir det trukket frem at deltakelse i utviklingsprogram har positiv effekt på deres personlige utvikling.

I Norge er et av de store karriereutviklingsprogrammene på tvers av bransjer Næringslivets Hovedorganisasjons (NHO) "Female Future". Målet for NHOs kvinnesatsing er å legge til rette for at næringslivet oppleves attraktivt for kvinner, øke andelen kvinner i beslutningsprosessene i ledelse og styrer generelt, engasjere bedriftslederne til å være pådriverne for flere kvinner i lederposisjoner og styrer og legge til rette for at arbeidsrelatert ansvar kan kombineres med familieansvar. Programmet går over ett år. Lederutvikling og nettverksbygging er den viktigste komponenten. Det viser seg at dette programmet gir resultater. I 2010 har 700 virksomheter hatt deltakere med i programmet. Av deltakerne har 62% blitt forfremmet til lederstillinger, styreverv eller begge deler ([www.nho.no](http://www.nho.no)). Det spesielle med dette programmet er at bedrifter selv må nominere kvinner de ønsker å satse på, det er ikke et bedriftsinternt karriereutviklingsprogram.

Mange virksomheter har egne karriereutviklingsprogram for nytilsatte. Disse programmene er tilgjengelig for alle i bedriften, og er ikke alltid spesielt rettet mot kvinner. Det kan derfor være vanskelig å måle effekten av disse på kvinners karriereutvikling (Young & Valach 1994).

Uavhengig av formelle karriereutviklingsprogram er det avgjørende at man planlegger en karrieremessig utvikling som sikrer at kvinner får relevant erfaring for en topplederstilling. Mange kvinner har lederstillinger innenfor de "myke" avdelingene av organisasjonen. Dette er ikke stillinger som man tradisjonelt rekrutterer toppledere fra. I disse posisjonene er det sjeldnere prosjekt eller spesielle oppdrag som kan være med på å øke synligheten og styrke karriereutviklingen (Jackson, 2001). For å komme i betraktning til en topplederstilling må mellomledere uansett kjønn vanligvis ha erfaring fra en stilling som vil være relevant for en topplederjobb. Man er avhengig av at man får denne typen jobberfaring når man er midt i karrieren, slik at man senere kan komme i betraktning for toppjobben (Storvik, 2002). Forskning viser at stillinger med arbeidserfaring som blir betraktet som relevant for en topplederstilling ofte ikke blir tilbudt unge kvinnelige mellomledere. Når kvinnene er i posisjon til en topplederstilling kan mangelen på erfaring tidligere i karrieren føre til at de ikke når frem (Oakley, 2000).

### **Pågående utviklingsprosess**

De tradisjonelle lederutviklingsprogrammene har ofte et element av karriereutvikling i seg, men det er størst fokus på lederrollen. Dette fremgår når vi ser på innholdet i programmene, som i stor grad bygger på refleksjon, innsikt og utvikling av personlige karakteristikk, og ikke på karriereutvikling som sådan. Hybertsen Lysø (2010) har forsket på et lederutviklingsprogram i Norge, og har funnet at eksterne lederutviklingsprogrammer i liten grad bidrar til å skape endring i den organisasjonen lederen jobber i til daglig. Lederne som blir kurset mener imidlertid kursene er positive for deres personlige utvikling (Hybertsen Lysø, 2010).

Vi har ikke funnet forskning som måler effekten av karriereutviklingsprogram, men det er noe forskning på effekten av lederutviklingsprogram. En av grunnene til at vi ikke finner konkrete forskningsresultat kan være at både lederutviklingsprogram og karriereutviklings-

program er pågående prosesser, og deltakerne er i utvikling. Det er derfor vanskelig å finne et konkret måletidspunkt for å måle effekten av et tiltak (Young & Valach, 1994: 304).

## 2.3 Mentor

Mentorer er personer som har erfaring og kunnskap, og som får et ansvar for å følge opp og støtte en protégé. Selve mentor begrepet ble utviklet på 1600- og 1700 tallet. I dag er begrepet i daglig bruk og blir gitt forskjellig innhold utfra hvilken situasjon man bruker det i (Mathisen 2008). Både internasjonalt og i Norge blir mentoring og mentorprogrammer blant annet brukt som et redskap i organisasjons- og lederutvikling. Kulturen i organisasjonen og samfunnet man lever i er med på å definere innholdet i mentorrollen. Relasjonen mellom mentor og protégé vil derfor variere avhengig av hvilken forventning man har til mentoring og hvilken kultur det er i organisasjonen.

### Europeisk og nordamerikansk mentoring

Tradisjonelt går det et skille mellom nordamerikansk og europeisk mentoring. I teorien sier Clutterbuck at mentor i en europeisk forståelse vektlegger *erfaring* mer enn makt.

*“... The purpose of the relationship is primarily learning or development, although a result of learning may well be better career management by the mentee”.*

I den nordamerikanske forståelsen av begrepet er mentor en person som har *makt* og innflytelse, og som gjerne er høyere plassert i organisasjonen.

*“...The term protégé is typically used to describe the relationship, which places relatively little emphasis on learning (by either part) and a lot on assistance with making the right career move” (Clutterbuck 1998:87 flg).*

I den europeiske tradisjonen er det altså et poeng at mentoren ikke skal være overordnet protégéen med den begrunnelse at det kan:

*“... Forkludre god mentoring dersom mentoren er en person med posisjon og makt i forhold til protesjeen” (Mathisen 2008:22)*

Det har vært mye forskning på mentoring og mentors betydning for protégéens karriereutvikling i de siste 20 årene. For de protégéene som har mentor blir mentoren assosiert med bedre karrieremuligheter, jobbtilfredshet og større muligheter til å avansere i egen organisasjon (Kram 1985). I en longitudinal studie som gikk over tre år, fant også

Singh, Ragins og Tharenou (2009) at mentoring har større effekt enn andre karrieretiltak og at mentoring hjelper protégéens karriereutvikling.

Mentorer kan også oppnå fordeler gjennom sin protégé. En lojal protégé gir mentoren tilgang til informasjon fra de lavere nivåene i organisasjonen (Ensher & Murphy 2001). Forskningen har fokusert mest på hvilke fordeler protégéene har ved å ha en mentor, og ikke mentorenes utbytte av relasjonen.

Nedenfor er en oversikt over fordeler for protégéen og mentor ved å være i en mentoringrelasjon. Denne oversikten er hentet fra en rapport fra Catalyst og European Comission fra 2010.

Benefits for the mentee	Benefits for mentors
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Help with the career and professional development</li> <li>• Advice and support to take on new responsibilities</li> <li>• Development of new skills, knowledge and perspectives</li> <li>• Advice on overcoming obstacles and avoiding pitfalls</li> <li>• Greater understanding of the people, politics and processes within the organization</li> <li>• Access to a broader network of contacts</li> <li>• Improved self-confidence and ability to challenge assumptions</li> <li>• Changed attitudes and outlook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunity to practice and develop management skills</li> <li>• Sharing knowledge and experience to the benefit of others</li> <li>• Satisfaction from helping others and seeing them progress and from the consequent contribution</li> <li>• Improved knowledge of their own organization</li> <li>• Increased visibility within the organization</li> <li>• Chance to build wider networks</li> </ul>

**Figur 1 (Catalyst 2010)**

En undersøkelse gjennomført av Brown viser at dersom en protégé har flere mentorer vil disse ulike mentoring relasjonene spille en stor rolle for kvinners karriereutvikling.

Undersøkelsen viser også at kvinner opplever et positiv utbytte av å være i grupper med andre i samme posisjon. En kvinnelig mentor kan fungere som en rollemodell og kan hjelpe kvinner til å utvikle sin egen lederstil (Brown, 2005). Det er flere metaanalyser som

konkluderer med at de som har hatt mentor har en mer positiv karriereutvikling enn de som ikke har mentor (Allen, m.fl., 2004; Edby, m.fl., 2008; Ragins, 1999).

### **Formell og uformell mentoring**

I teorien skiller man mellom formell og uformell mentoring. En uformell mentoringrelasjon oppstår spontant og kan være et resultat av et tilfeldig møte, mens en formell mentoringrelasjon er et ledd i en organisasjons karriereutviklingsprogram (Mathisen 2008:12). Eksempelvis har de fleste høyere utdanningsinstitusjonene i Norge formelle mentoringprogram for å få frem flere kvinner til toppstillinger. Mentorer som blir oppnevnt i disse programmene er formelle mentorer som er valgt ut på bakgrunn av kompetanse.

Flere studier viser at uformell mentoring har større betydning for protégéens karriereutvikling enn formelle mentorprogram (Ragins & Cotton 1999; Wanberg 2006). Formelle mentoringprogram varer gjerne i ni måneder til ett år, og har ved oppstarten et konkret mål som skal nås i perioden. En uformell mentoringrelasjon strekker seg som regel over flere år. Det betyr at mentor og protégé følger hverandre over en lang periode, og mentor kan bidra til økt måloppnåelse på flere områder (Douglas, 1997). Forskning viser at utbytte ved å ha en uformell mentor er større enn dersom mentor er formelt oppnevnt. Derfor er det av betydning hvordan mentoringrelasjonen oppstår. Nedenfor vil vi se nærmere på betydning av at mentor og protégé velger hverandre fremfor at de blir satt sammen gjennom et formelt program.

### **Selvbestemmelse og mentor**

Forskning har vist at utbyttet ved å ha en mentor kan være forskjellig avhengig av hvem som tar initiativ til samspillet (Scandura & Williams 1998). Dersom det er protégéen som tar kontakt med mentor har protégéen bestemt seg for å gjøre noe han/hun selv tror vil være nyttig for egen utvikling, og det vil føre til at protégéen tar mer ansvar for utviklingen av relasjonen (Wanberg m.fl. 2006). Dersom det er mentor som tar initiativ til samspillet kan protégéen føle at han/hun blir tvunget til å delta fordi mentor som regel er en person som har mer makt og myndighet i organisasjonen. Mentor kan også være protégéens nærmeste overordnede (Scandura & Williams, 1998). Protégéens selvbestemmelse gir oss også svaret på hvorfor mentoringprogram ikke alltid er like effektivt.

I organiserte mentorprogram blir protégéen matchet med mentor på forskjellige måter. Ofte samler man inn informasjon om protégéens ønsker og tildeler mentor på bakgrunn av dette. Men man har ingen garanti for at den personlige kjemien stemmer. For å få til en god "match" må man ha kompatibel personlighet og gjensidig respekt for hverandre (Clutterbuck 1998). Protégéer som er satt sammen med en mentor som de ikke har valgt selv er mer tilbøyelig til å sabotere samspillet.

En undersøkelse gjennomført av Ragins m.fl. (2000: 544) viser at friheten til å velge mentor er et viktig moment for at mentoring skal bli oppfattet som positivt. Undersøkelsen viser at protégéer med selvopplevte uformelle mentorer oppnår flere fordeler enn protégéer som har blitt matchet med en mentor. Protégéer som har valgt mentor selv sier at mentoren gir dem bedre muligheter til å utvikle karrieren, og har større personlig betydning for dem enn protégéer som er satt sammen med en mentor de ikke har valgt selv. Det kan tenkes at protégéer som selv tar initiativ til å finne en mentor er mer opptatt av sin karriereutvikling enn de som deltar i et formelt mentoringprogram. Denne forskjellen kan kanskje forklare hvorfor undersøkelsen viser at utbytte mellom formell og uformell mentor er så forskjellig (Scandura & Williams 1998).

Nyere studier viser at mentor har betydning for karriereutviklingen, men ikke på alle områder slik en har trodd tidligere. En undersøkelse gjennomført av Catalyst i 2008 viste at det var flere kvinner enn menn som hadde mentor. I oppfølgingen av denne undersøkelsen i 2010 hadde begge kjønn fått jobbutfordringer som ga dem muligheten til å avansere karrieremessig. Blant deltakerne av undersøkelsen fra 2008 som hadde hatt en mentor, hadde 72% av mennene blitt forfremmet en eller flere ganger mot 65% av kvinnene. Denne forskjellen mellom kvinner og menn er neppe signifikant, men viser en tendens til at menn blir forfremmet oftere enn kvinner. Både kvinnene og mennene i undersøkelsene sier at de har fått verdifulle karriereråd fra mentorene, men det er flest menn som beskriver at de har en "sponsor".



## Mentor som sponsor

Selv om mentoring har vært et tiltak som har vært brukt for å fremme særlig kvinners karriereutvikling er det fremdeles få kvinner i topplederposisjoner. Nyere forskning viser at mentors posisjon og makt har stor betydning for hvilket karrieremessig utbytte protégéen har av relasjonen.

*“...Mentoring is essential for development yet insufficient for advancing to the senior-most levels, recent research and conversations have pointed to a more influential and specific professional relationship: sponsorship.” (Carter & Silva 2010).*

Sponsoren gir mer til protégéen enn en mentor gjør. Sponsorens mål er å forsikre seg om at protégéen blir synlig i organisasjonen og når sitt karrieremål.

Tabellen nedenfor viser forskjellene mellom en mentor og en sponsor (Ibarra m.fl. 2010).

Mentors	Sponsors
<ul style="list-style-type: none"><li>• Can sit at any level in the hierarchy</li><li>• Provide emotional support, feedback on how to improve, and other advice</li><li>• Serve as role models</li> <li>• Help mentees learn to navigate corporate politics</li><li>• Strive to increase mentees' sense of competence and self-worth</li><li>• Focus on mentees' personal and professional development</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Must be senior managers with influence</li><li>• Give protégés exposure to other executives who may help their careers</li> <li>• Make sure their people are considered for promising opportunities and challenging assignments</li><li>• Protect their protégés from negative publicity or damaging contact with senior executives</li><li>• Fight to get their people promoted</li></ul>

**Figur 2**

En metaanalyse gjennomført av Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima i 2004 viser at man får høyere jobbtillfredshet gjennom en mentorordning, men man trenger en sponsor for å bli forfremmet (Allen m.fl. 2004). Uten sponsor vil en ofte bli forbigått ved forfremmelser, uavhengig av kompetanse og måloppnåelse. En undersøkelse gjennomført av Catlyst "Sponsoring Women to Success" viser at kvinner som har en høyt plassert og innflytelsesrik mentor har like gode muligheter til forfremmelse som menn (Carter & Silva 2010). En

annen undersøkelse gjennomført av Catalyst som inkluderte mer enn 4000 informanter viser at mentors posisjon er særlig viktig for mellomlederens karriereutvikling (Ibarra m.fl., 2010). Båndet mellom sponsor og protégé er tettere enn mellom en mentor og protégé. I studien "The Sponsor Effect: Breaking through the last glass ceiling" av Hewlett, Peraino, Sherbin & Sumberg (2010) fant de at majoriteten av ambisiøse kvinner undervurderte den avgjørende betydningen en sponsor har for karriereutviklingen deres. Dette gjaldt ikke bare i den organisasjonen de er nå, men også sponsors betydning for videre karriereutvikling på tvers av bransjer og organisasjoner. Undersøkelsen finner også at kvinner unngår sponsor fordi omgivelsene kan misforstå en slik tett relasjon, siden det kan se ut som om den har en seksuell undertone. Dette gjelder særlig dersom sponsoren er en voksen gift mannlig toppleder, og protégéen er en yngre kvinne. Enkelte internasjonale selskaper som American Express, Cisco, Deloitte, Intel og Morgan Stanley har iverksatt tiltak for at denne en til en relasjonen mellom sponsor og protégé skal være trygg og transparent (Hewlett m.fl. 2010).

En av sponsorens viktigste oppgaver er å introdusere protégéen til innflytelsesrike nettverk. Nettverk har stor betydning for karriereutvikling, og det å få tilgang til riktig type nettverk kan være avgjørende for kvinners karriereutvikling.

## **2.4 Nettverk**

Begrepet nettverk er en mye brukt metafor. Nettverk kan beskrive alt fra kompliserte strukturer i hjernen, til terrorist nettverk og datanettverk. Enkelt sagt består et nettverk av noder, og hver node henger sammen med andre. En node kan enten være en person, en gruppe, eller en organisasjon og relasjonen mellom nodene symboliseres med linjer. Disse linjene eller båndene kan være sterke eller svake, og de kan være både direkte og indirekte. Det er disse båndene mellom nodene som avgjør hvor sterkt et forhold er (Scott & Davis 2007: 278). Sosiogrammet som viser nodene og forbindelseslinjene ble ikke utviklet før i 1930, da Jacob Moreno lagde det som en del av kartleggingen av relasjoner og preferanser; sosiometri. Sosiologen Moreno brukte modellen for å se hvordan immigranter tilpasset seg nye omgivelser og ble akseptert.

Den første som brukte begrepet sosiale nettverk i den betydningen vi kjenner det, var den britiske antropologen John Barnes. I hans teori er nodene personer og trådene relasjonene mellom personene i et lite samfunn. Ved å bruke et fiskegarn som metafor kunne han forklare viktige sosiale prosesser, som tilgang til jobber og politisk deltakelse (Barnes 1954).

Nettverkstenkingen er integrert i flere vitenskaper, som medisin, sosiologi, psykologi, pedagogikk og samfunnsvitenskap. I alle fagene bruker man nettverkstenkingen for å forstå sosiale, kulturelle og samfunnsmessige prosesser (Bø & Schiefloe 2007: 27). Det er mange forskjellige typer nettverk. I vår studie ser vi på hvilke betydning organisasjonsinterne nettverk og andre faglige og sosiale nettverk utenfor organisasjonene har for våre informanter.

Organisasjonsinterne nettverk er en arena for læringsprosesser, erfaringsutveksling og kommunikasjon. Disse nettverkene kan både være av formell og uformell karakter, og bestå av alt fra samarbeid mellom ulike avdelinger innen organisasjonen, til samarbeid mellom mennesker i organisasjonen (Scott & Davis 2007). Fra norsk forskning kjenner vi blant annet til Sverre Lysgaards studie av "arbeiderkollektivet" (Lysgaard 1961) som viste hvordan de ansatte ble knyttet sammen gjennom det uformelle fellesskapet på fabrikkgulvet. I dag knyttes organisasjoner og nettverk sammen på flere måter enn bare i faglige sammenhenger.

### **Formelle og uformelle nettverk**

I alle organisasjoner finnes det flere ulike typer nettverk. Nettverkene kan være både formelle og uformelle. Noen av disse nettverkene er åpne, mens andre er lukkede systemer hvor det er vanskelig å få adgang uten å bli aktivt invitert inn. I organisasjonsteorien er det allment erkjent at uformelle strukturer som nettverk er en naturlig del av organisasjonenes liv (Yukl 2006). Når media nevner nettverk omtales disse ofte som konspiratoriske, "hemmelige næringslivs-nettverk", "old boy's network" eller "konsernsjefens, politikernes eller kronprinsparets... mektige vennskapsnettverk" (Bø & Schiefloe 2007). En barriere for kvinner som ønsker å avansere kan være at de ikke får adgang til de uformelle lukkede nettverkene og dermed går glipp av de muligheter som ligger i å diskutere uformelt med andre ledere.

The "old boy network" er et uformelt nettverk av mannlige ledere på tvers av organisasjoner. De ekskluderer menn som ikke er i toppledersjiktet, samt kvinner. I denne typen nettverk overføres konkurransefortrinn og makt fra de formelle posisjonene disse lederne innehar, til vennskap og allianser i et uformelt system (Oakley 2000). I teori og forskning blir det sagt at kvinner i toppledelsen kan bli sett på som en trussel av mannlige kollegaer fordi deres tilstedeværelse i nettverkene betyr en endring av status quo. Hvis det er mange kvinner i ledende stillinger som deltar i nettverket vil de kunne utgjøre en trussel til "the old boy network". Dersom slike nettverk opprettholdes er de med på å preservere mannlige ledere og maskuline lederstiler (Oakley 2000). Som alle subkulturer vil denne typen nettverk som består av mannlige toppledere være truet dersom det blir mange kvinnelige toppledere. Jackson (2001) hevder at denne typen nettverk eksisterer i de fleste organisasjoner med mannlig toppledelse. Klenke (1996: 182) sier at:

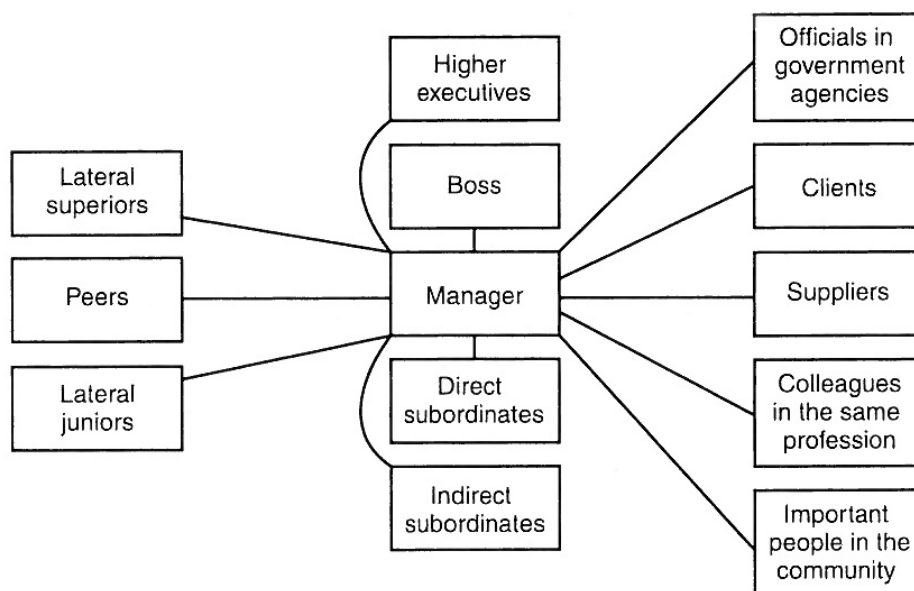
*"Most women leaders do not share a traditional "old boy" network because they are often on their own. They often have to create alternatives to substitute for what informal networks accomplish."*

Menn i ledende stillinger innen næringslivet har i lang tid hatt sine arenaer hvor de møtes, f.eks. på jakt, golfbanen og i andre sosiale sammenhenger. Studier viser at kvinner fremdeles i noen grad utelukkes fra disse uformelle nettverkene (Jackson 2001), mens de i større grad nå enn tidligere har lik tilgang til andre typer nettverk som alumni, faglige nettverk osv. Steiner (2006) sier i tillegg at menn helst rekrutterer likesinnede fra sitt eget nettverk. Det kan se ut som at kontakten innenfor de uformelle nettverkene har større betydning for kvinners karrieremuligheter enn de faglige nettverkene.

### **Ledere og nettverk**

Ledere bruker nettverkene sine på forskjellig vis avhengig av hva de ønsker å oppnå. Colbjørnsen (2006) har foretatt en undersøkelse basert på data fra AFFs lederundersøkelse fra 1999 og 2002. Studien av ledernes tidsbruk har vist at svært mye av arbeidsdagen går med til å bygge nettverk. Lederne oppgir at nettverket har to funksjoner. De gir tilgang til informasjon og kompetanse og de gir mulighet for sosial kontakt og emosjonell støtte (Colbjørnsen 2006).

Nettverk utvikler seg og fungerer på forskjellig vis. (1) Man kan snakke med andre før, under og etter møter i organisasjonen. (2) Man er oppnevnt eller valgt inn i samme styre eller organisasjon. (3) Man er medlem i samme forening. (4) Man deltar på samme konferanse eller workshop (Yukl 2006:24). Figuren nedenfor illustrerer hvordan kommunikasjonsflyten kan gå i en leders nettverk av kontakter.



**Figur 3 (Yukl, 2006:25)**

Mye ledelsesteori fokuserer på forholdet mellom leder og de underordnede og kommunikasjonen dem imellom. Likevel viser flere undersøkelser at ledere tilbringer mye tid med personer utenfor organisasjonen som kunder, klienter, leverandører, kommunale ledere og ledere i andre organisasjoner. Begrunnelsen for at toppledere har denne eksterne kommunikasjonen er at de har behov for informasjon om forhold utenfor virksomheten for å kunne lede sin egen organisasjon best mulig (Yukl 2006). Selv om mye informasjon utveksles gjennom e-post og videokonferanse har de fysiske møtene fremdeles stor betydning for ledere. Det å møtes er en sosial aktivitet og "small talk" før, under og etter møter er fremdeles en viktig kilde til informasjon. Deltakelse på flere arenaer hjelper ledere til å bygge effektive forhold med et stort nettverk av personer. Gjennom denne kontakten med ledere i andre organisasjoner får man også informasjon om dyktige kandidater og ledige stillinger på tvers av bransjer. Det betyr at nettverk spiller en rolle ved rekruttering av nye medarbeidere (Hagtvet 2005; Petersen m.fl. 2002).

## **Informasjonsflyt og rekruttering gjennom nettverk**

I nettverksteorien skiller man mellom løse og tette nettverk. I løse nettverk er deltakerne bekjente mer enn fortrolige. Medlemmene kommuniserer med flere ulike personer og det gir flere informasjonskanaler enn tette nettverk, hvor de samme menneskene stort sett omgås hverandre og derfor besitter mye av den samme informasjonen. Har man snakket med en person i et tett nettverk, er det lite ny informasjon å hente ved å snakke med enda en. I tette nettverk vil felles verdier og væremåter forsterkes og utvikles. Medlemmene vil heller bekrefte enn utfordre hverandre (Scott & Davis 2007).

For både menn og kvinner vil tilgangen på faglige råd være viktig for at ledere skal kunne levere resultat. Nettverk som består av kollegaer skaper en arena hvor man kan utveksle erfaringer og råd på ulike typer situasjoner som oppstår. Imidlertid kan slike kollegiale nettverk variere med tanke på hvor sjenerøse de er. Det kan tenkes at det blir en intern konkurranse om for eksempel forfremmelser og prosjekter i organisasjonen, som gjør at medlemmer av et kollegialt nettverk holder tilbake informasjon og kompetanse for å styrke sin egen posisjon (Jackson 2001). Mens faglige nettverk skal gi tilgang til informasjon og kompetanse, vil emosjonelle nettverk gi lederen personlig støtte til å håndtere vanskelige situasjoner og relasjoner. Det er flere undersøkelser som viser at personlige nettverk har betydning for tilgangen til jobber. Det er anslått at halvparten av alle arbeidssøkende i USA får informasjon om ledige stillinger gjennom personlige nettverk (Petersen m.fl. 2000). For enkelte deler av arbeidsmarkedet vil andelen være enda høyere.

En norsk undersøkelse fra 2004 gjennomført av Hagtvet for Aetat henvendte seg til 7000 norske bedrifter innenfor det private og det offentlige. Undersøkelsen hadde en svarprosent på 64%. I gjennomsnitt oppga bedriftene at 40% av de som ble ansatt hadde blitt rekruttert gjennom bedriftens eget nettverk, mens ytterligere 25% tok kontakt direkte, antagelig på grunnlag av tips fra bekjente. Når man ser på alle stillingene under ett, rekrutteres det flere gjennom de uformelle nettverk eller "kanaler" enn gjennom formelle utlysninger. Undersøkelsen viser også at formell utlysning spiller størst rolle i det offentlige (Hagtvet 2005).

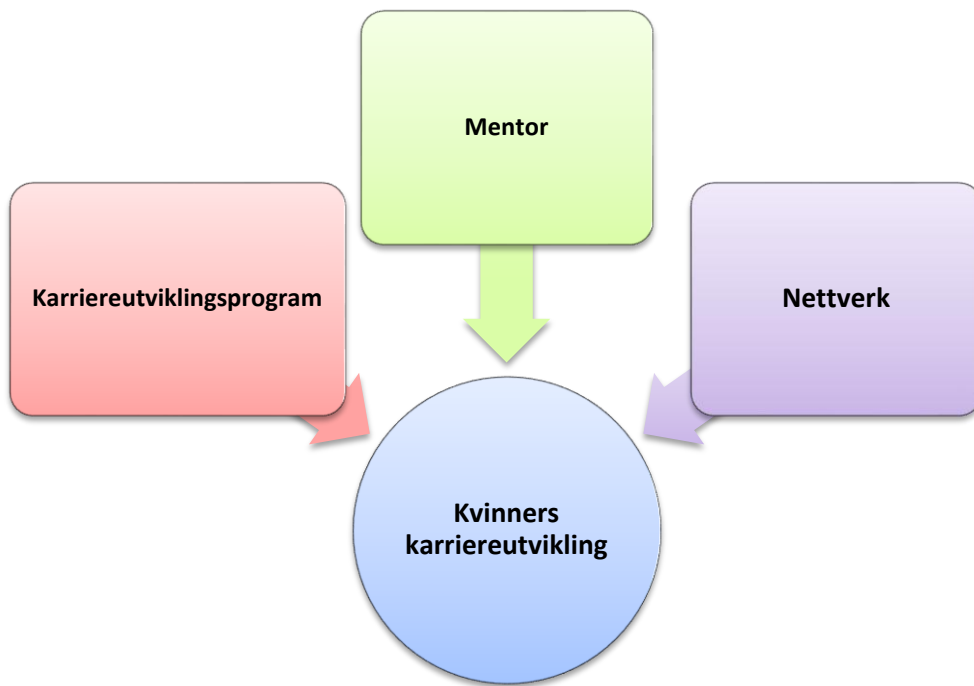
## 2.5 Begrepsramme

Gjennom dette teorikapittelet har vi gjennomgått teori og forskning om karriereutvikling, karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk. Teorien vi har redegjort for viser at karriereutviklingsprogram ikke nødvendigvis har noen betydning for kvinners karriereutvikling. Studier fra tidlig 2000 viser at mentor og nettverk er avgjørende for kvinners karriereutvikling. Det viser seg at nettverk har særlig stor betydning for rekruttering og for kvinners muligheter til å få nye stillinger på tvers av bransjer. Nyere studier viser at mentoring ikke har like stor innflytelse som tidligere antatt fordi mentor bidrar til personlig utvikling, men ikke nødvendigvis karriereavansement, til det trenger man en sponsor. Mange av undersøkelsene er imidlertid utført i USA, hvor bedriftskulturen og organisasjonskulturen er potensielt veldig forskjellig fra norsk bedrifts- og organisasjonskultur. Vi er derfor usikre på om funnene fra USA er generaliserbare til norske forhold.

Med de studiene vi har gjennomgått i teorien som bakteppe, ønsker vi å studere hvordan et utvalg av kvinnelige mellom- og toppledere i Norge ser på tiltak som iverksettes for å fremme kvinners karriereutvikling. De tiltakene vi ser på er: Karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk. På bakgrunn av de amerikanske studiene, antar vi at uformelle nettverk og mentoring slik de er beskrevet ovenfor, er faktorer som kan ha innvirkning også på norske kvinners karriereutvikling.

På neste side har vi satt opp et rammeverk som skal belyse om disse faktorene har betydning for kvinners karriereutvikling.

## Begrepsramme:



**Figur 4**

Vi ønsker å se nærmere på om disse tre faktorene: karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk (uavhengige variabler) har betydning for kvinnens karriereutvikling (avhengig variabel).



### 3.0 Metode

I denne masteroppgaven vil vi vurdere hvilken betydning et utvalg av norske kvinner i mellom- og topplederstillinger mener karriereutviklingsprogram, mentoring og nettverk har for deres karriereutvikling. Kvantitativ forskning fokuserer ofte på det å teste hypoteser eller påståtte sammenhenger mellom fenomener, mens kvalitativ forskning generer hypoteser som egner seg for slik testing (Ryen 2002: 29). I denne studien skal vi ikke teste eller generere hypoteser, men undersøke effekten av tre tiltak. Dette kan vi gjøre best gjennom å bruke *effektevaluering*. Hensikten med effektevaluering er å gjøre en vurdering av i hvilken grad målene med tiltaket eller programmet er oppnådd. En forsøker å gi svar på spørsmål om et program eller intervensjon virket etter sin hensikt eller ikke, og hvor stor effekten av tiltakene var. Vi mener evalueringsforskning er den tilnærmingen som egner seg best til å svare på problemstillingen vår, fordi det er effekten av tiltak vi vil undersøke.

### 3.1 Metoderefleksjon: Evaluering som tilnærming

Evalueringsforskning kan brukes i mange hensikter, f.eks. behandlingsresultat, kostnadsanalyse og programanalyse. Evalueringsforskning kan sees på som en form for anvendt forskning. Det er en metode for å samle inn gyldige og pålitelige data om hvordan og i hvilken grad spesifikke handlinger får gitte resultat eller effekt (Hamilton 2006: 226). Noen målsetninger som går igjen i evalueringsstudier er identifisert av Easterby-Smith (1986). Han har kategorisert studiene etter hva de tar sikte på å gjøre; enten å beskrive, forbedre eller redegjøre for læreprosessen (*proving, improving or learning*). En vanlig distinksjon mellom evalueringsstudier er *summative studier* og *formative studier*. Noen studier har som formål å dokumentere endring. Denne typen evaluering kalles også mål- eller resultatorientert evaluering da fokuset ligger på verdien for organisasjonen eller samfunnet, og ikke på hvordan den enkelte opplever sin deltakelse. Denne typen studier tilhører den summative kategorien. Det betyr at de gir informasjon om effektiviteten til tiltaket. Evner tiltaket å oppnå det som det ble designet for å oppnå? Alle tiltakene vi beskriver kan også gi effekter som ikke var planlagt. Studier som tar for seg slike effekter kalles gjerne målfri evaluering (Easterby-Smith 1986). Slike studier tar ikke utgangspunkt i allerede definerte målsetninger, men har en åpen tilnærming. I tillegg til å avdekke

utilsiktede effekter, kan slike studier skille mellom hva individene har av forventninger til utfall (outcome). Våre informanter har neppe en lik forventning før de deltar på f.eks. på et karriereutviklingsprogram, får en mentor eller velger å delta i et nettverk. Å identifisere potensial for forbedring av gitte tiltak er en annen tilnærming. Dette kalles formativ evaluering. Denne type evaluering er mer prosessorienterte og har mer fokus på planlegging, gjennomføring og prestasjoner. Den siste kategorien Easterby-Smith (1986) skisserer, er studier som gir informasjon om deltakernes læringsprosess. Disse studiene er mer handlingsorienterte enn studier i de to første kategoriene. I en nylig avlagt doktoravhandling omtales også disse teoriene av Hybertsen Lysø, men da i forbindelse med lederutviklingsprogram.

### **Skille mellom evaluering og evalueringsforskning**

Det er et skille mellom evaluering og evalueringsforskning. Evaluering skiller seg fra forskning på flere måter, men har også noen fellestrekk. Hovedforskjellen mellom evaluering og forskning er at de har forskjellige målsetninger. *Forskning* er en faglig aktivitet som har som hensikt å skape ny innsikt og kunnskap. OECD definerer forskning som en systematisk søken etter ny kunnskap og nye ideer. Mange vitenskapsteoretikere mener denne systematikken er nødvendig for at andre skal kunne gå inn og etterprøve funnene, blant annet ved å kunne replikere metodisk tilnærming (fremgangsmåte).

*Evaluering* betyr å vurdere. Med evaluering menes en systematisk innsamling, analyse og vurdering av informasjon. Evaluering er en tilnærming for å undersøke om et tiltak eller et bestemt program har de forventede virkninger. De som skal gjennomføre evalueringen må gjøre rede for grunnen til at tiltaket ble satt i verk, hvordan det ble gjennomført, hva tiltaket besto i, hvem det var rettet mot og hvilke resultater det hadde. Det er vanlig å skille mellom henholdsvis prosessevaluering og effektevaluering. I en prosessevaluering vurderes tiltaket kontinuerlig, og det legges særlig vekt på å beskrive hvordan tiltaket iverksettes og gjennomføres med tanke på forbedring av selve implementeringen.

Både forskning og evaluering bidrar til å fremme kunnskap som er i samfunnets beste interesse (Lorensen m.fl. 2006: 227). Evaluerings**forskning** innebærer at vitenskapelige forskningsmetoder benyttes i evalueringen. Hamilton (2006) og Cherns (1969) beskriver skillet slik: "*Grunnforskning kan potensielt lede til generaliseringer, men har lite umiddelbar*

*nytte. I motsetning til dette har evalueringsforskningen kun begrensede muligheter for generalisering, men et stort potensial for umiddelbar nytte*". Denne metodiske tilnærmingen passer godt på vår problemstilling siden vi ikke skal generalisere, men måle effekt av et gitt tiltak.

Nedenfor vil vi først kort redegjøre for vårt valg av forskningsdesign. Deretter vil vi beskrive metode for datainnsamling og operasjonalisere variablene våre. Vi vil også redegjøre for utvalg og feilkilder.

## 3.2 Design

Valg av design avhenger blant annet av hvor mye kunnskap man har om et område, og hvor mye man ønsker å analysere og forklare sammenhengen. Det er vanlig å skille mellom tre typer undersøkelsesdesign. Disse er *eksplorativt* (undersøkende) design, *deskriptivt* (beskrivende) design og *kausalt* (årsak-virkning) design (Gripsrud m.fl. 2010:38).

Eksplorativt design brukes der forskeren vet lite om problemområdet. Målet med å bruke eksplorativt design er å få en bedre forståelse av og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte. Hovedteknikkene for datainnsamling i et eksplorativt design er fokusgrupper og dybdeintervjuer. Når et deskriptivt design brukes så har forskeren en grunnleggende forståelse av problemområdet. Formålet med deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et gitt område, som kan være nivået på en enkelt variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge (Gripsrud m.fl. 2010: 41). Hovedteknikkene for datainnsamling i deskriptivt design er spørreskjema, observasjon og dagbokmetoden. Kausalitet betyr årsakssammenheng, dvs. at noe forårsaker noe annet. Ved anvendelse av kausalt design, er hensikten å måle effekten av stimuli eller sammenligne effekten av stimuli. Hovedteknikken for datainnsamling i kausalt design er eksperiment.

I vår undersøkelse vil vi se på hvilken betydning kvinners deltakelse i karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk har på deres karrieremessige utvikling. Det er et fremtredende trekk ved forskning på karriereutvikling at man gjerne gjentar undersøkelser med noen års mellomrom for nettopp å kunne måle *utviklingen*, eller *effekten*. Rammen for vår oppgave tillater imidlertid ikke en slik longitudinal studie. Vi har som en forberedelse til vår egen undersøkelse lest mange studier som omhandler kvinners karriereutvikling. Selv

om vi i vår studie ikke kan sammenligne kvinnenenes karriereutvikling over tid, kan vi sammenholde våre funn med andre undersøkelser. Vi vil sammenholde de svarene vi får fra våre informanter med andre undersøkelser som er gjennomført for å se om våre funn stemmer med disse tidligere undersøkelsene og teori på området. For å måle effekt så ville et kausalt design passet best for oppgavens tema, men på grunn av begrensninger i ressurser, tid og omfanget av oppgaven vil det i praksis vanskelig la seg gjøre. Vi vil ikke klare å måle konkret effekt av tiltakene, men vi kan sammenligne de uavhengige variabelenes betydning for våre informanters karriereutvikling. Vi velger derfor å bruke et deskriptivt design, og innhente data gjennom et spørreskjema.

### **3.3 Valg av metode for datainnsamling**

Vi har valgt å bruke spørreundersøkelse som metode for datainnsamling. Strukturerte spørreskjemaer og et representativt utvalg respondenter fra målgruppen er typisk for et deskriptivt design (Gripsrud m.fl. 2010).

Spørreskjema ble valgt som form fordi vi på den måten vil nå ut til flere informanter enn om vi hadde valgt dybdeintervju med den tidsrammen vi har til rådighet. Ved dybdeintervju ville vi nådd ut til kanskje 10 intervju-objekter, mens vi ønsker et større datatilfang.

Spørreundersøkelser kan gjennomføres på flere måter, som besøksintervju, gjennom telefonintervju eller ved spørreskjema som informantene selv fyller ut. I besøksintervju møtes intervjuer og respondent ansikt til ansikt. Det gir mulighet til dialog mellom informant og intervjuer, og man kan observere informantens kroppsspråk under intervjuet. Ved telefonintervju er man begrenset til en auditiv kommunikasjon. Derfor bør svaralternativene ikke overstige 3-5 kategorier (Ringdal 2009: 175). Spørreskjema for selvutfylling kan gjennomføres som postalundersøkelser, via e-post eller web-baserte undersøkelser.

Vi har vurdert hvilken intervjuform som passer best for vår undersøkelse. Våre informanter er spredd over hele landet, og utvalget vårt er nokså stort slik at det ville vært svært tidkrevende å finne egnede tidspunkt for intervju. Vi har derfor valgt å benytte oss av en web-basert undersøkelse. Dette betegnes som CAWI (Computer Aided Web Interviewing)

(Johannessen m.fl. 2010: 275). I vår undersøkelse har vi valgt å bruke verktøyet QuestBack. QuestBack har et enkelt brukergrensesnitt som gir oss muligheten til å lage en web-basert spørreundersøkelse.

Fordelene med en web-basert undersøkelse er at respondenten selv kan velge når de ønsker å besvare undersøkelsen. I tillegg er vi ikke avhengig av å være fysisk tilstede med intervjuobjektet. Ulempen er at informantene ikke åpner undersøkelsen av frykt for virus, og det er også en større sannsynlighet for at intervjuobjektet hopper av undersøkelsen før den er fullført (Ryen 2002). Interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt kan være skjørere ved bruk av Questback enn ved personlig intervju. I intervju er begge partene identifisert og forskeren kan trekke veksler på den gjensidigheten som i sterkere grad preger personlige relasjoner ved virkelige møter, i motsetning til nettreelasjonen (Gripsrud m.fl. 2010).

### **3.4 Utvalg**

I kvantitative undersøkelser blir de som undersøkes kalt enheter. Det er ulike former for sannsynlighetsutvelgelse. Den enkleste formen er en enkel tilfeldig trekking, der de enkelte enhetene som skal delta i undersøkelsen blir trukket tilfeldig fra hele populasjonen. Statistisk teori viser at denne måten å velge enheter på gir et utvalg som ligger nært fordelingen i populasjonen. En annen variant er stratifisert utvelgelse som brukes når man ønsker å sikre en bestemt representasjon i spesielle grupper av enheter. Hvis man velger representanter fra et bestemt område, f.eks. inndelt etter region i Norge kalles det sannsynlighetsutvelgelse eller klyngeutvelgelse, (Johannessen m.fl. 2010). Hensikten med undersøkelsen vår er å få mest mulig kunnskap om betydningen av tiltak, ikke statistiske generaliseringer. Vi velger derfor å benytte strategisk utvelgelse. I metodelitteraturen kalles dette *purposeful sampling* (Ackerly & True 2010: 154).

Utvalget vårt er kvinner i mellom- og topplederstillinger. Det de har til felles er at de alle er deltakere i løse nettverk. Slik vi beskriver det på side 22 består disse nettverkene av bekjente som utveksler informasjon. Informantene er mellom- eller toppledere, er bosatt i hele landet og er i alderen 40-58 år. De har ledererfaring både fra offentlig og privat sektor. Vi har vurdert det slik at informantenes erfaringer har større betydning enn demografi, og

vi har derfor sendt ut spørreundersøkelsen til aktuelle kvinner over hele landet. Ryen (2002) anbefaler at man oppsporer den eller de informantene som man antar sitter inne med mest informasjon, eller som har mest å bidra med.

### 3.5 Prosess

Spørreskjemaet ble sendt ut til 45 kvinnelige mellom- og toppledere og alle er deltakere i nettverk. Nettverkene har ingen formell leder, men 1-3 medlemmer har ansvaret for å oppdatere e-post lister, innkalle til møter osv. disse kaller vi nettverkskoordinatorer. Nettverkskoordinatorene sendte ut linken til spørreundersøkelsen vår da vi ikke hadde tilgang på e-post adresselistene.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut med en svarfrist på 5 dager. Etter fire dager var det bare 7 stykker som hadde svart. Vi måtte derfor purre på svar. Det viste seg at det var høstferie på Østlandet den uken vi sendte ut undersøkelsen, det var nok en av årsakene til at vi fikk så få svar de første dagene. Etter purringen kom det inn totalt 33 svar. Alle informantene var anonyme, og det ble lagt inn en sperre i undersøkelsen slik at informantene kun hadde adgang til å svare en gang. En svakhet ved å legge inn en slik sperre var at informanter som ikke fullførte undersøkelsen første gang de var inne på den, ikke fikk tilgang til å fullføre på et senere tidspunkt og svaret ble dermed ikke registrert. Det kan bety at vi har gått glipp av noen svar.

Svarprosenten var 73% og det var i alt 33 kvinner som svarte, noe vi er svært fornøyd med. Alle svarene er unike, og informantene har hatt anledning til å skrive egne svar på de åpne spørsmålene i studien. Svarene på de åpne spørsmålene er gjengitt i den form de er skrevet i.

### 3.6 Feilkilder

I en spørreundersøkelse kan det være ulike feilkilder. En type feil er *frafall*. Det betyr at en del av de som vi ønsket skulle besvare spørreskjemaet ikke gjør det, slik at det oppnådde utvalget ikke er like stort som planlagt. En spørreundersøkelse gir sjelden en svarprosent på 100 %. I følge Ringdal (2009) er frafall det største problemet med spørreundersøkelser. Frafallet kan lett bli 50 % eller mer, og denne type undersøkelser bør derfor avgrenses til

spesielle grupper der respondenten lettest kan motiveres til å svare. Vi tror at tematikken i studien er interessant for denne gruppen at de vil svare, og vi forventer derfor ikke stort frafall.

Vi har valgt å gjøre en undersøkelse blant medlemmer i nettverk. Det kan oppstå en *dekningsfeil* dersom e-post listene som blir benyttet ved utsendelse ikke er oppdaterte (Gripsrud m.fl. 2010). Vi anser imidlertid dette som lite sannsynlig fordi e-post er den mest benyttede formen for kommunikasjon i nettverkene.

Den andre hovedtypen av feil er *målefeil*. Feil som er knyttet til utformingen av spørreskjemaet kan man begrense ved å lage et best mulig skjema (Gripsrud m.fl. 2010). Vi har gjennomgått spørsmålene på bakgrunn av teorien vi har brukt. Det er viktig for oss å kvalitetssikre at vi stiller spørsmål i tråd med oppgavens problemstilling og det designet vi har valgt for datainnsamling. Veileder har godkjent design og spørsmål, men vi har ikke hatt tid til å gjennomføre en pilotundersøkelse for å kvalitetssikre brukervennligheten av spørreskjemaet før det ble sendt ut. En pilotundersøkelse kunne vært med på å avdekke svakheter med spørsmålene.

### **3.7 Operasjonalisering av variabler**

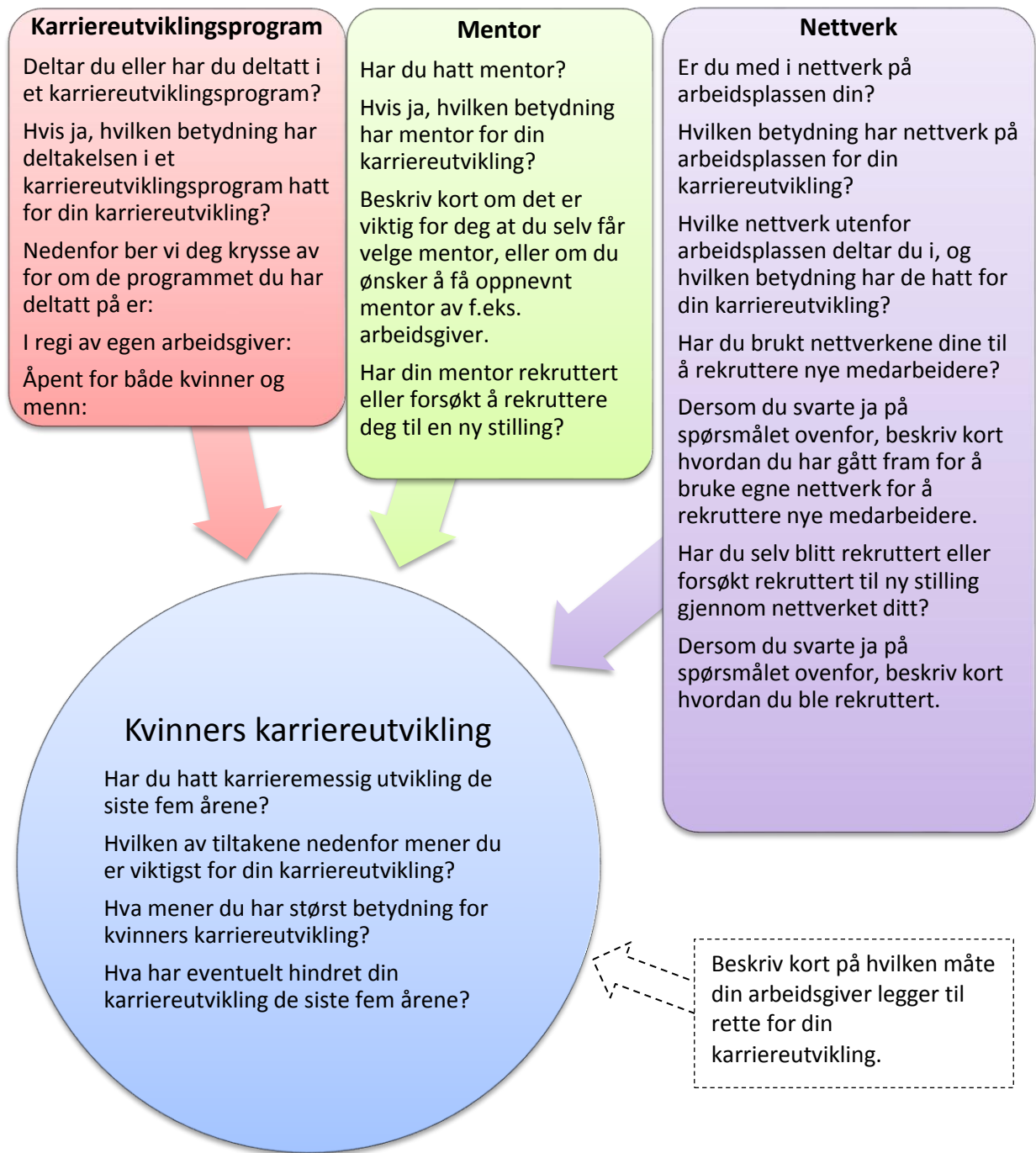
Vår avhengige variabel er karriereutvikling. For å få målbare variabler må vi omgjøre de teoretiske begrepene som inngår i undersøkelsen. Vi velger å definere karriereutvikling som karrieremessig utvikling enten gjennom avansement fra mellomleder til toppleder, eller dersom man er toppleder overgang til ny stilling.

For å finne ut hvilke tiltak som har betydning for kvinnenes karriereutvikling ser vi nærmere på følgende tre tiltak: (1) Karriereutviklingsprogram, (2) mentorordning og (3) nettverk.

Våre uavhengige variabler definerer vi slik:

- Karrierutviklingsprogram er organisert opplæring.
- Mentor er en person/personer som har erfaring og kunnskap, og som får et ansvar for å følge opp og støtte en protégé.
- Nettverk – Her skiller vi mellom nettverk i organisasjonen hvor personen arbeider, og nettverk utenfor arbeidsplassen.

Vi har organisert spørreskjemaet i fire kategorier, en for hver av de tre uavhengige variablene og en for den avhengige variabelen vår. For å systematisere spørsmålene våre mot begrepskjemaet har vi laget denne figuren:



**Figur 5**

Vi har utarbeidet noen spørsmål der respondentene bare skal svare "ja" eller "nei". På flere spørsmål blir informantene bedt om å svare på en skala med fem svaralternativer, fra



"ingen" til "avgjørende". På denne måten kan vi måle informantenes oppfatning av variabelenes effekt. Respondentene blir bedt om å gi svar på et spørsmål uten å sammenligne med noe annet, og de får også et begrenset antall svaralternativer. Dette er den kategoriskalaen som er mest utbredt i spørreundersøkelser (Gripsrud m.fl. 2010:113).

I spørreskjemaet har vi valgt å ta med en "usikker" kategori slik at informantene våre har et svaralternativ dersom de er i tvil eller ikke kan svare på hvilken effekt variabelen har på deres karriereutvikling. I teorien er det en diskusjon om hvorvidt man skal gi informantene muligheten til å svare "usikker" på spørsmål i undersøkelsen. I enkelte tilfeller kan noen informanter ikke ha noen mening om spørsmålet (Johannessen 2010). I undersøkelsen har vi også brukt åpne spørsmål hvor respondentene selv formulerer sitt svar, i tillegg til spørsmål med spesifiserte svaralternativ. En fordel med de åpne spørsmålene er at informanten får uttrykke seg med egne ord. En svakhet er at informantene kan legge vekt på forskjellige sider av det de spørres om, og vi kan derfor ikke sammenligne svarene direkte.

## 4.0 Resultater

I dette kapitlet presenterer vi data og resultater vi har fått gjennom spørreundersøkelsen. I kapittel 5 vil vi analysere og diskutere funnene våre opp mot teori og rammeverk vi presenterte i kapittel 2, og hvilken betydning de ulike tiltakene eventuelt har hatt på kvinnenes karriereutvikling.

### 4.1 Kategorier

Som vi har vært inne på tidligere i teorikapitlet er det mange faktorer som påvirker kvinners karriereutvikling. Vi har valgt å fokusere på kategoriene karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk. Disse kategoriene blir gjenspeilet i våre spørsmål til informantene.

#### 4.1.1 Karriereutvikling

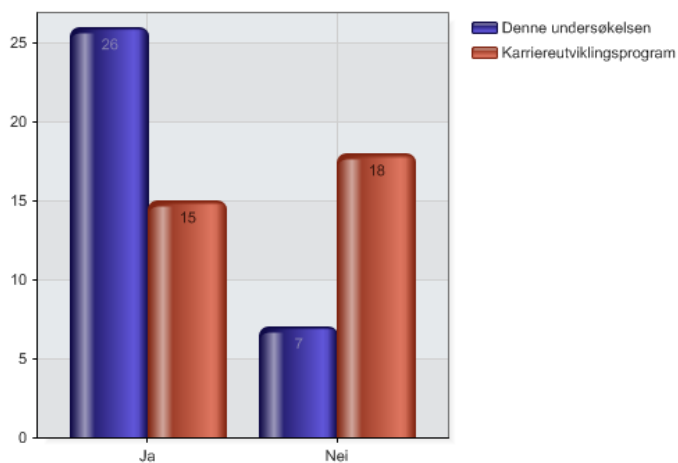
Karriereutvikling er vår avhengige variabel, og vi har derfor stilt flere spørsmål som kan knytte våre uavhengige variabler opp mot denne, og hjelpe oss til å besvare vår problemstilling.



Figur 6

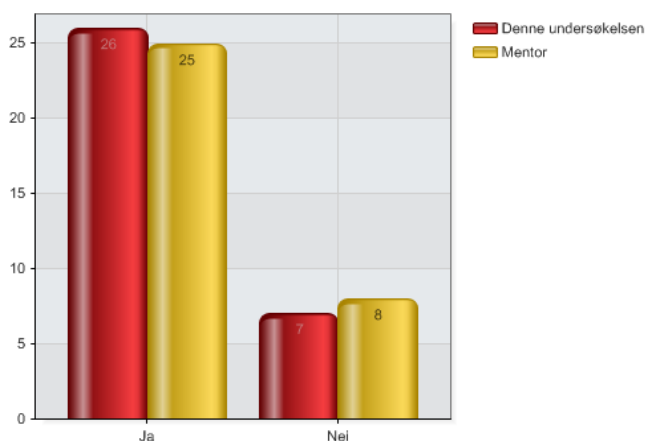
Informantene ble spurt om de hadde hatt karriereutvikling de siste fem årene. Hele 26 av 33 informanter svarte ja på dette spørsmålet, mens det bare var 7 som svarte at de ikke har hatt karriereutvikling.

### Sammenligning av karriereutvikling og deltakelse i karriereutviklingsprogram



Ved å sammenligne svarene til de som oppga å ha hatt karrieremessig utvikling med deltakelse i et karriereutviklingsprogram ble resultatet slik: Av de 26 som oppgir at de har hatt karrieremessig utvikling er det 15 som har eller deltar i et karriereutviklingsprogram. **Figur 7**

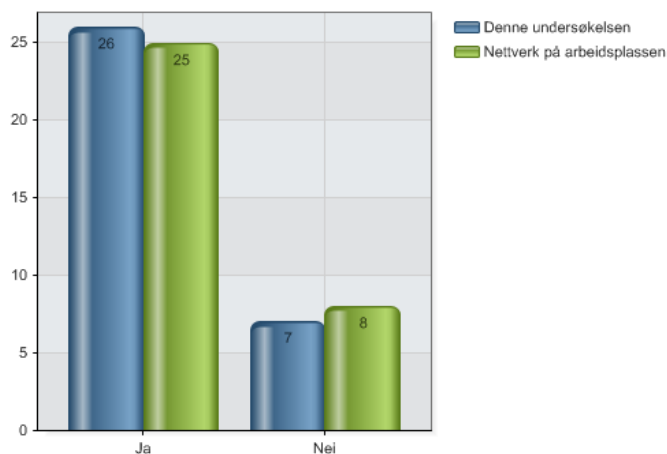
### Sammenligning av karriereutvikling og mentor



En sammenligning av svarene om karrieremessig utvikling og mentor viser at 25 av 26 informanter har hatt både karrieremessig utvikling de siste fem årene, og mentor. Informanter som ikke har hatt karrieremessig utvikling har heller ikke hatt mentor.

**Figur 8.**

### Sammenligning av karriereutvikling og nettverk

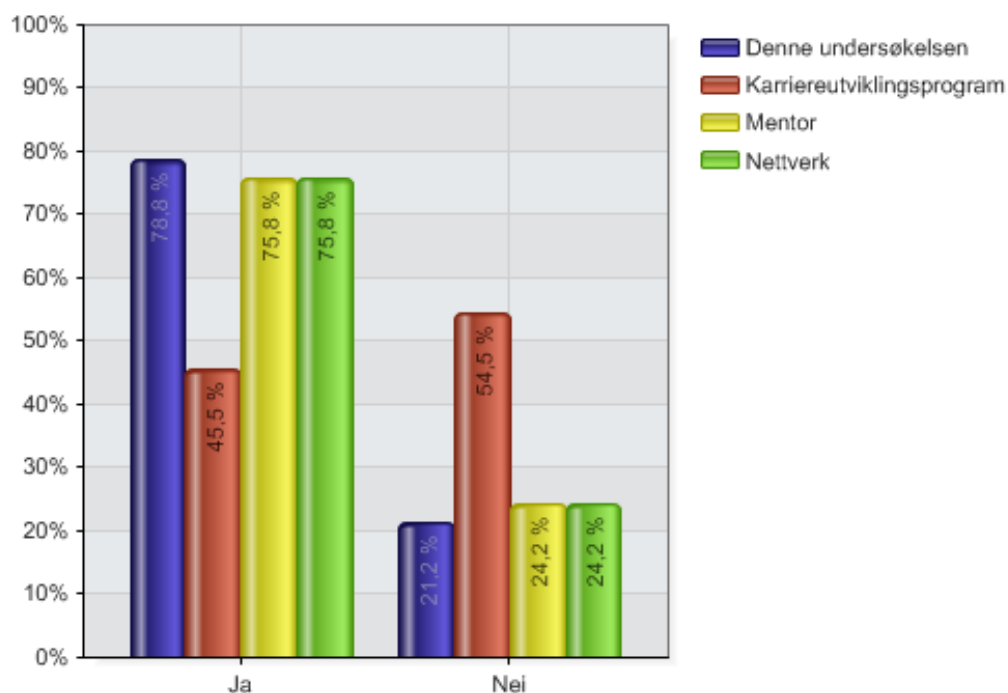


Resultatet viser at 25 av 26 informanter har både hatt karrieremessig utvikling, og er med i nettverk på arbeidsplassen. Informanter som ikke har hatt karrieremessig utvikling er heller ikke med i nettverk på arbeidsplassen.

**Figur 9.**

## Oppsummering av resultater for karriereutvikling sammenlignet med karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk

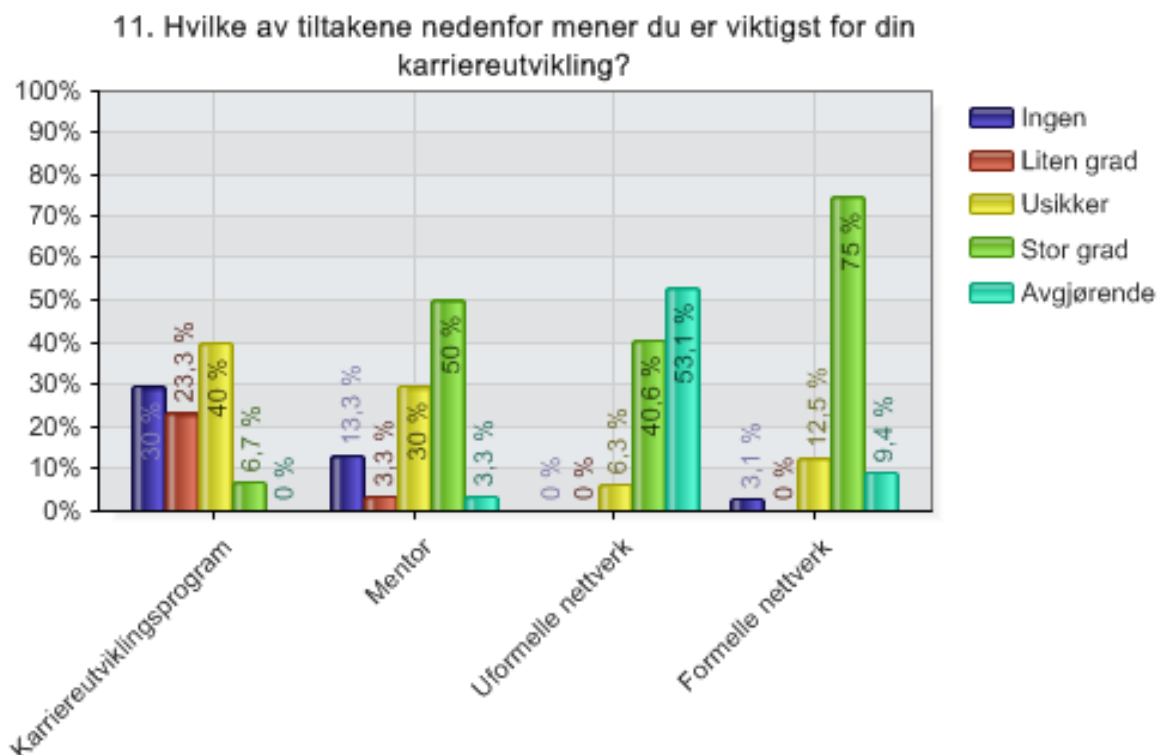
Nedenfor har vi sammenlignet svarene til de informantene som oppga at de har hatt karriereutvikling, med om de har deltatt på karriereutviklingsprogram, har eller har hatt mentor, og om de er med i nettverk.



**Figur 10**

Den blå søylen viser svaret på om informantene har hatt karrieremessig utvikling de siste fem årene. 78,8% oppgir å ha hatt karrieremessig utvikling. Av disse har 75,8% hatt mentor og like mange deltar i nettverk. Det er under halvparten (45,5%) av de som har hatt karrieremessig utvikling som har deltatt på et karriereutviklingsprogram. Av informantene som oppgir å ikke ha hatt karrieremessig utvikling har over halvparten (54,5%) deltatt eller deltar på karriereutviklingsprogram.

Informantene ble bedt om å vurdere hvilke av de oppgitte tiltakene (variablene) de mener har hatt betydning for egen karriereutvikling.



**Figur 11**

Karriereutviklingsprogram oppgis å være det som er minst viktig for informantenes karriereutvikling. Det er 40% som er usikker på om karriereutviklingsprogram er viktig for deres karriereutvikling. 30% oppgir at slike program har ingen betydning. Informantene oppgir at mentor i stor grad (50%) er viktig for deres karriereutvikling, mens 30% er usikker på mentors betydning. Det viser seg at formelle og uformelle nettverk oppgis som det viktigste for respondentenes egen karriereutvikling. Det er 75% som svarer at formelle nettverk i stor grad er viktig for egen karriereutvikling, og 9,4% som svarer at slike nettverk er avgjørende.

Vi stilte spørsmål om hvordan arbeidsgiver legger til rette for karriereutvikling. En respondent svarer slik:

*”Jeg har frihet til å delta på de utviklingsprogrammene jeg ønsker, så lenge jeg kan forsvare det kompetansemessig og økonomisk.”*

En annen svarer:

*"Jeg deltar i de nettverk jeg ønsker, og får den kompetanseutvikling jeg ber om."*

Det er også flere som sier at arbeidsgiver ikke, eller i liten grad, tilrettelegger for karriereutvikling.

Vi har også stilt et åpent spørsmål om hva informantene selv mener har størst betydning for kvinners karriereutvikling. Svarene her var utfyllende og interessante og noen av disse gjengis nedenfor:

*"Kompetanse er det viktigste, man må ha den faglige tyngden som kreves i en toppjobb, kanskje ikke innenfor fagfeltet i virksomheten, men i alle fall innenfor ledelse. Dessuten må man være tøff, tydelig og si fra om hva man vil, andre kan ikke gjette seg til at nettopp jeg vil ha en toplederjobb."*

*"Støtte blant venner og familie pluss tilhørighet i nettverk som har et godt ståsted."*

*"Det er viktig å ha en mentor som gir deg muligheter innenfor andre bransjer, men du må selv være åpen for utfordringer. Man trenger å bli kjent med de som ansetter i stillinger, og da er det nyttig med nettverk."*

*"Det er viktig at topleder legger til rette for kvinners karriereutvikling, gjennom å gi dem prosjektoppgaver som gjør at de kan vise at de har andre egenskaper enn de som kommer frem i den ordinære stillingen de er tilsatt i. Riktig erfaring gir gode muligheter til karriereutvikling. Mentor har spilt en stor rolle for meg personlig."*

*"Egen motivasjon, god utdanning og konkurranseinstinkt."*

*"Mulighet for å komme i posisjon, samt tilrettelegging for drift av barn og hjem som barnehage, vaskehjelp osv."*

*"I utgangspunktet må kvinne, om hun har familie, ha støtte fra familien. Viktig å ha et solid nettverk å spille på, faglig dyktighet, også som leder, er sentralt for både kvinner og menn."*

*"Et personlig og målrettet fokus på egne ønsker og mål!"*

Vi spurte til slutt hva som eventuelt har hindret informantenes karriereutvikling de siste fem årene, for å se om de opplever barrierer som er ukjente for oss. Flere av informantene oppgir at omsorg for små barn eller syke foreldre har vært et hinder. Men også egen motivasjon og partnerens jobbsituasjon nevnes ofte. Noen oppgir at det ikke har vært ledige stillinger der de ønsker å bo. Flere sier at den jobben de er i har hindret karriereutviklingen, mens andre sier at det ikke har vært noen hindringer.

Nedenfor gjengis noen av svarene:

*"Omsorg for små barn har gjort at jeg ikke har grepet de mulighetene som jeg har blitt tilbudt, men Nå er jeg klar!"*

*"For stor arbeidsmengde og for høyt produksjonskrav i kombinasjon med utøvelse av ledelse."*

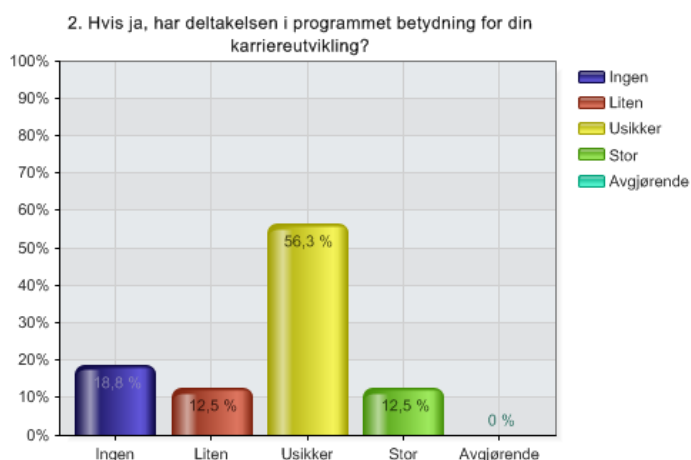
*"Egen evne til å fremme egne ferdigheter og kunnskaper, by på seg selv."*

*"Ingenting."*

#### 4.1.2 Karriereutviklingsprogram

Under dette temaet har vi spurt informantene om de deltar eller har deltatt i karriereutviklingsprogram, og om deltakelse i et slikt program har hatt betydning for karriereutviklingen deres.

Av totalt 33 besvarelser fant vi 15 informanter som deltar eller har deltatt i karriere-



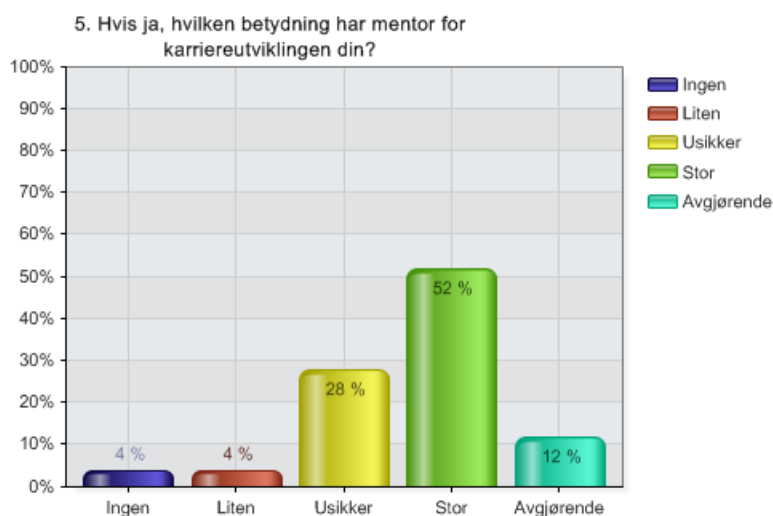
**Figur 12**

har hatt for deres karriereutvikling. Som det fremgår av grafen svarer 18,8% av informantene at deltakelsen ikke har hatt noen betydning, 12,5% sier deltakelse har hatt liten betydning, mens 56,3% er usikker på programmets betydning. 12,5% svarer at programmet har hatt stor betydning, mens ingen informanter mener at deltakelse i et karriereutviklingsprogram har hatt avgjørende betydning for deres karriereutvikling.

utviklingsprogram, mens 18 informanter ikke hadde deltatt på slike program. Over halvparten av de som har deltatt i et program har deltatt på et program i regi av egen arbeidsgiver. Programmet har vært åpent både for kvinner og menn. Vi spurte de som deltar eller har deltatt i et karriereutviklingsprogram om hvilken betydning deltakelse i et program

### 4.1.2 Mentor

Under dette temaet har vi spurt informantene om de har eller har hatt mentor. Av totalt 33 besvarelser fant vi at 25 informanter har eller har hatt mentor, mens 8 har ikke. På spørsmål om i hvilken grad mentor har hatt betydning for informantenes karriereutvikling fordeler svarene seg slik: 8% mener mentor har hatt liten (4%) eller ingen (4%) innvirkning. 28% er usikker, mens 64% svarer at mentor har hatt stor (52%) eller avgjørende (12%) betydning for karriereutviklingen.



Figur 13

Vi stilte også et åpent spørsmål om det er viktig for informantene selv å velge mentor eller om de ønsker å få tildelt mentor, og informantene ga svært ulike svar. De aller fleste ønsket selv å påvirke valg av mentor og sier at det er avgjørende at kjemien mellom mentor og protegé stemmer. En informant som har deltatt i et mentorprogram sier dette om oppnevning av mentor:

*“Jeg har deltatt på Fram Kulturhåndtverk sitt program arrangert av Innovasjon Norge... Min rådgiver gjennom denne perioden valgte jeg selv, noe som helt klart var avgjørende i forhold til min egen utvikling og min bedriftsutvikling. Hun betydde ufattelig mye! ”*

En sier at å velge mentor selv gir andre muligheter enn om arbeidsgiver bestemmer:

*“Jeg tror det blir en annen type veiledning dersom arbeidsgiver bestemmer hvem som skal være min mentor, da vil sjefen min definere hva jeg trenger. Jeg har valgt mentor selv, og har valgt en topper i en annen virksomhet enn der jeg selv jobber. Han har gjennom å bli bedre kjent med meg gitt meg flere nyttige kontakter i andre næringer. ”*



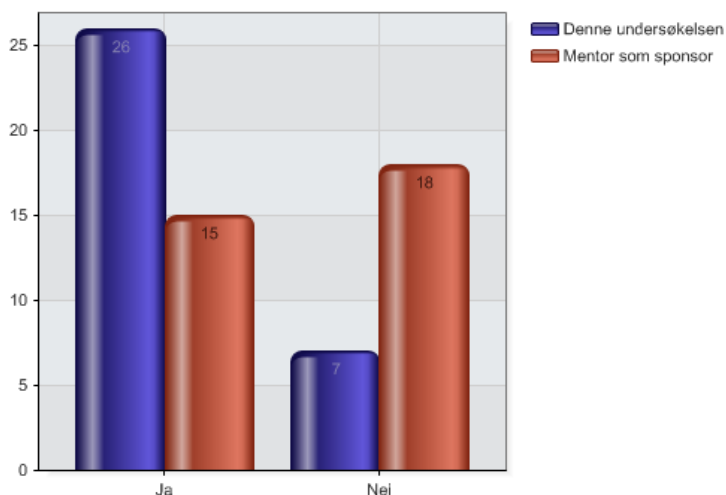
En annen informant sier at det for henne er viktig at en uhildet tredjepart bestemmer mentor:

*”Min erfaring er at hverken jeg eller arbeidsgiver bør oppnevne mentor. Dette bør gjøres av en tredjepart som prøver å finne en matchende mentor ut fra kriterier som jeg og arbeidsgiver har utarbeidet i fellesskap, men med størst innflytelse fra min side.”*

### Mentor som sponsor

På spørsmål om mentor har rekruttert eller forsøkt rekruttert informanten til en ny stilling svarte 60% at de var forsøkt rekruttert. Ved å sammenligne de som hadde hatt en karrieremessig utvikling med de som oppgir at mentor har forsøkt å rekruttere dem til ny stilling er det 15 av 26 som har blitt rekruttert eller forsøkt rekruttert til ny stilling.

Begrunnelsen for å stille dette spørsmålet var å undersøke om mentor har fungert som en sponsor.



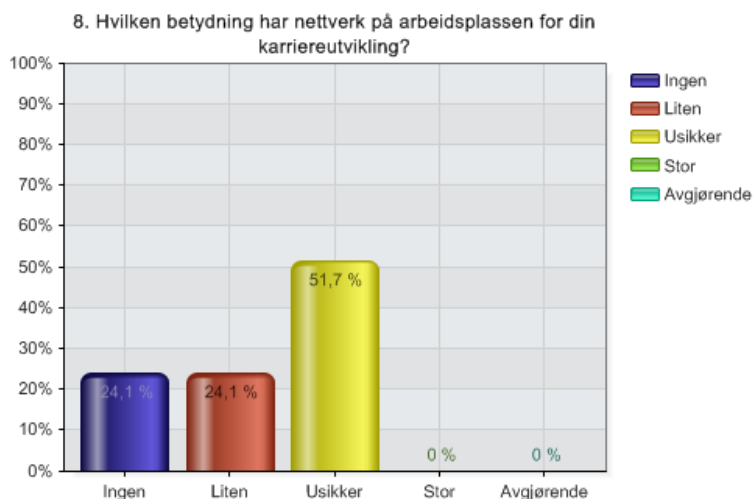
Figur 14

### 4.1.3 Nettverk

Under dette temaet har vi stilt spørsmål om nettverkens betydning for informantenes karriereutvikling. Vi har skilt mellom formelle og uformelle nettverk. Formelle nettverk er, som vi har redegjort for i teorikapittelet, gjerne åpne nettverk. Uformelle nettverk er lukket. Formelle nettverk er faglige nettverk, mens uformelle nettverk kan være en kombinasjon av faglige og sosiale nettverk. I spørsmålene skiller vi også mellom nettverk på og utenfor arbeidsplassen. Vi har i tillegg undersøkt i hvilken grad informantene selv er blitt rekruttert gjennom sine nettverk, og om de bruker nettverkene selv når de skal rekruttere nye medarbeidere.

## Formelle nettverk

Informantene ble spurt om de var medlemmer av nettverk i egen organisasjon. Av de 33 som besvarte undersøkelsen oppgir 25 av informantene at de er medlem av nettverk i egen



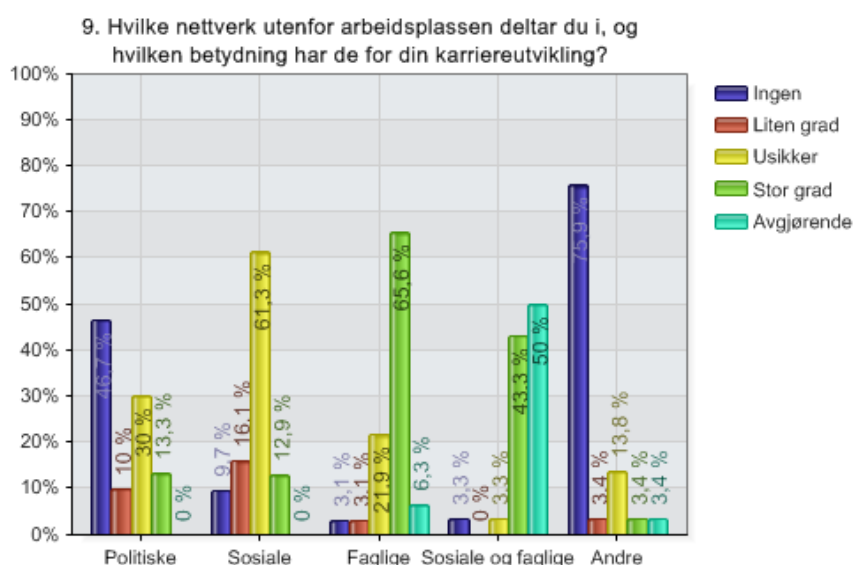
organisasjon. Vi spurte også informantene om i hvilken grad nettverkene på arbeidsplassen har hatt betydning for deres karriereutvikling. Svarene på dette spørsmålet fordeler seg over den nedre delen av skalaen. 24.1% oppgir at nettverkene i egen organisasjon ikke har noe

**Figur 15**

betydning, og 24,1 svarer at disse nettverkene i liten grad har betydning. 51,7% er usikker på om nettverkene på arbeidsplassen har betydning. Det er ingen som svarer at nettverk på arbeidsplassen har stor eller avgjørende betydning for deres karriereutvikling.

## Uformelle nettverk

Vi har spurt informantene om i hvilke nettverk de deltar utenfor arbeidsplassen, og i



hvilken grad disse nettverkene har hatt betydning for deres karriereutvikling.

**Figur 16**

Det viser seg for våre informanters del at faglige og faglige/sosiale nettverk har størst betydning for deres karriereutvikling. 65,6% svarer at deltakelse i faglige nettverk i stor grad har betydning for karriereutviklingen. 6,3% mener den er avgjørende. 21,9% er usikker, mens 3,1% mener at faglige nettverk har liten eller ingen betydning. Faglige og sosiale nettverk utmerker seg som den type nettverk informantene mener har størst betydning for deres karriereutvikling. 50% mener deltakelse i denne type nettverk er avgjørende, 43,3% sier at deltakelse i faglige og sosiale nettverk i stor grad har betydning for karriereutvikling. Det er kun 3,3% som er usikker eller oppgir at deltakelse ikke har betydning.

### **Rekruttering gjennom nettverk**

Vi spurte informantene om de har brukt nettverket sitt til å rekruttere nye medarbeidere. 70% svarer at de har brukt nettverket til rekruttering. De som svarte ja på dette spørsmålet ble bedt om å beskrive hvordan de gikk frem når de brukte nettverket for å rekruttere.

Det som er gjennomgående for svarene er at informantene tar kontakt med nettverket sitt via e-post eller telefon for å fortelle om stillingen de ønsker å rekruttere inn i, og nettverket blir bedt om å foreslå aktuelle kandidater eller å formidle kontakt med aktuelle kandidater.

*"Jeg sender forespørsel ut i nettverket dersom jeg har en stilling ledig, og ber dem tipse meg om gode kandidater og/eller at gode kandidater kan ta kontakt med meg."*

*"Jeg har forhørt meg om noen har forslag til hvilke personer som kan være aktuell når vi har lyst ut stillinger, og videre hvilke kvalifikasjoner man mener de har som gjør dem egnet. Dette har imidlertid ikke bestemt utfallet av ansettelsesprosessen, men kan kanskje ha hjulpet oss fra å ta de feile valgene."*

Flere oppgir at de bruker nettverket til å sjekke referanser uformelt for aktuelle kandidater.

*"Jeg ringer de jeg kjenner dersom jeg er ute etter noen med spesialistkompetanse, og jeg sjekker (uformelt) referansene til de jeg ansetter."*

*"Personlige nettverk har blitt brukt for å innhente uformelle referanser. Faglige nettverk gjør at man har oversikt over dyktige folk i miljøet."*

Informantene ble også spurt om de selv har blitt forsøkt rekruttert gjennom sine nettverk. Hele 63% av informantene oppgir at de har blitt forsøkt rekruttert til ny jobb. De som svarte ja på dette spørsmålet ble bedt om å beskrive hvordan de ble rekruttert. Under gjengir vi noen av utsagnene.

*"Jeg får av og til telefon fra noen i nettverkene som spør om jeg er interessert i jobb eller oftest et nytt styreverv. Noen ganger er jeg blitt kontaktet av et rekrutteringsbyrå som har fått navnet mitt som aktuell kandidat gjennom nettverket. "*

*"Det var ledig en topplederjobb i en annen organisasjon og en i nettverket anbefalte at jeg meldte min interesse for jobben – det førte til at jeg ble tilbudt stillingen. "*

*"En i nettverket ringte og spurte om jeg var interessert i jobb hos dem. Jeg skiftet jobb i løpet av 2 mnd:-) "*

*"Stilling 1) Forespørsel fra tidligere leder. Stilling 2) En i mitt nettverk anbefalte meg. "*

*"Jeg ble fortalt om en jobb og det ble formidlet at jeg var interessert, men etter en uformell samtale meldte jeg fra om at jobben ikke var aktuell for meg. "*

Vi spurte ikke om informantene var blitt rekruttert til styreverv gjennom nettverket, men flere har oppgitt at dette er tilfelle. Noen sier at de i kraft av å være styremedlemmer har fått forespørsel om de er interessert i ny stilling.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere resultatet av undersøkelsen vi har gjort opp mot den problemstillingen vi jobber ut i fra, samt vurdere funnene opp mot den teorien og det rammeverket vi tidligere har presentert. Vi søker å finne hvilke av tiltakene kvinnene selv mener har størst betydning for deres karriereutvikling. En slik evaluering fokuserer på hvorvidt et tiltak fungerer, og hensikten med evalueringen er å lette vurderingen av hvorvidt et tiltak bør forkastes, byttes ut, endres eller repliseres (Lorensen m.fl. 2006: 234). Definisjonen for hva som er et vellykket resultat av disse tiltakene vil variere, avhengig av meningene i de forskjellige grupper med interessenter. For organisasjonen vil f.eks. høy grad av gjennomføring og lite frafall være en indikasjon på at tiltaket virker. For samfunnet vil et vellykket resultat være at flere kvinner avanserer til toppstillinger. For kvinnene selv vil det være karriereutvikling.

### Karriereutvikling

Resultatet av vår undersøkelse viser at 26 av 33 informanter har hatt karrieremessig utvikling de siste fem årene. Av de 26 som oppgir at de har hatt karrieremessig utvikling er det 15 som deltar eller har deltatt i et karriereutviklingsprogram. Et interessant funn er at 25 av 26 oppgir å ha hatt karrieremessig utvikling og alle disse har hatt mentor og deltar i nettverk på arbeidsplassen. I tillegg deltar alle våre informanter i nettverk utenfor arbeidsplassen. De som ikke har hatt mentor eller deltar i nettverk på arbeidsplassen har heller ikke hatt karriereutvikling. Resultatet fra vår undersøkelse viser at deltakelse i karriereutviklingsprogram ikke har like stor betydning for karriereutvikling som det å ha mentor eller å delta i nettverk.

I undersøkelsen "Women in Leadership: A European Business Imperative" fra 2002 stilte forskerne spørsmål om hva som er den viktigste strategien for karriereutvikling. Vi stilte i vår undersøkelse et tilsvarende spørsmål. I undersøkelsen fra 2002 svarte 94% av kvinnene og 91% av mennene at det å ta initiativ selv var den viktigste strategien for å lykkes med karriereutviklingen. På vårt åpne spørsmål fikk vi også bekreftet dette. Flere av våre informanter gir klart uttrykk for at det er avgjørende at en selv tar initiativ til karriereutvikling.

”Et personlig og målrettet fokus på egne ønsker og mål! ”

”At en selv vil, ønsker og tør. ”

”Egen motivasjon, god utdanning og konkurranseinstinkt. ”

Det at svarene på dette spørsmålet er så entydige viser at eget initiativ og motivasjon for karriereutvikling er det viktigste for å lykkes, noe som stemmer med Wentlings funn fra undersøkelser i 1995 og 2003.

For å komme i betraktning til en topplederstilling må mellomledere uansett kjønn vanligvis ha erfaring fra en stilling som vil være relevant for en topplederjobb. Man er avhengig av at man får denne typen jobberfaring når man er midt i karrieren, slik at man senere kan komme i betraktning for toppjobben (Jackson 2001)(Storvik 2002). I undersøkelsen fra 2002 sier 76% av kvinnene og 81% av mennene at det å få arbeidsoppgaver som er synlig for toppledelsen er svært viktig for å kunne utvikle seg karrieremessig. Svarene fra våre informanter viser samme tendens. Noen av våre informanter svarte slik:

”Det er viktig at toppleder legger til rette for kvinners karriereutvikling, gjennom å gi dem prosjektoppgaver som gjør at de kan vise at de har andre egenskaper enn de som kommer frem i den ordinære stillingen de er tilsatt i. Riktig erfaring gir gode muligheter til karriereutvikling....”

”Mulighet for å komme i posisjon....”

Svarene våre bekrefter teorien om at det er avgjørende å få riktig type jobberfaring tidlig i karrieren for å kunne avansere senere.

## **Karriereutviklingsprogram**

Karriereutviklingsprogram har som overordnet mål at deltakerne skal avansere karrieremessig. Vi har ikke funnet forskning som viser at deltakere i utviklingsprogram avanserer som en følge av programmet, men i noen undersøkelser blir det trukket frem at deltakelse i utviklingsprogram har positiv effekt for deres personlige utvikling. I Norge er det mest kjente programmet ”Female Future”. I 2010 har 700 virksomheter hatt deltakere med i dette programmet. Det viser seg at 62% av deltakerne blitt forfremmet til lederstillinger, styreverv eller begge deler ([www.nho.no](http://www.nho.no)). Rosemary Wentling (1995 og 2003) har gjennomført en case studie med 30 kvinnelige toppledere som alle jobber i Fortune 500 Companies. Hun intervjuet kvinnene med 5 års mellomrom der et av forskningsspørsmålene var hvilke type utdanning eller karriereutviklingsprogram som har

hjulpet dem karrieremessig de siste fem årene. Det interessante som Wentling trekker fram er at deltagerne i slike karriereutviklingsprogram møter andre ledere, får faglig input og får større selvtillit (Wentling, 2003:316). Vi antar at det samme vil gjelde i vår undersøkelse. I vår undersøkelse svarer 12,5% at deltagelse i et karriereutviklingsprogram i liten grad har betydning for deres karriereutvikling, mens 18,8% svarer at deltakelse i et karriereutviklingsprogram ikke har betydning. Det er 56,3% som svarer at de er usikker på om deltakelse i et utviklingsprogram vil ha innvirkning på karriereutviklingen deres. Det er få (12,5%) som mener at deltakelse i et program er avgjørende. Det er vanskelig å tolke dette resultatet fordi det er mange faktorer som kan spille inn og som vi ikke har kunnskap om. En forklaring kan være at deltakelse i et program ikke nødvendigvis fører til avansement fordi det ikke er ledige toppstillinger i selskapet, slik at man ikke får den tilsiktede effekten.

I teorien er det som tidligere nevnt vanskelig å måle effekten av karriereutviklingsprogram, fordi programmet foregår over tid. Og å måle betydningen for den enkelte som deltar i et utviklingsprogram kan være vanskelig fordi de ulike deltakerne har forskjellige personlige mål med deltakelsen. Når informantene blir bedt om å svare på hvilke tiltak som er viktigst for sin karriereutvikling skårer utviklingsprogram lavest. Dette kan tyde på at det er andre tiltak som har større betydning.

## **Mentor**

Mentor er et av de tiltakene som lenge har vært prøvd for å fremme kvinners karriereutvikling. Likevel er det lite forskning som tar for seg hvilken effekt mentoring har hatt på dette området. Et gjennomgående trekk er at kvinner sier at mentor har stor betydning for deres karriereutvikling (Wentling 1995). Dette samsvarer godt med våre funn. Av 33 informanter oppgir 25 at de har eller har hatt mentor. I vår undersøkelse er det til sammen 64% av informantene som oppgir at mentor har stor (52%) eller avgjørende (12%) betydning for deres karriereutvikling. Det er ingen informanter som oppgir at mentor er uten betydning.

## Selvbestemmelse og mentor

Tidligere undersøkelser viser at protégéer som er satt sammen med en mentor som de ikke har valgt selv er mer tilbøyelig til å sabotere samspillet. Slike organiserte mentorprogram kan heller ikke forutsi hvem protégéen ser på som en rollemodell (Scandura & Williams, 1998). Undersøkelsen utført av Ragins m.fl. (2000) viser at friheten til å velge mentor er et viktig moment for at mentoring skal bli oppfattet som positivt. Undersøkelsen til Ragins(2000) viser at protégéer med selvoppnevnte uformelle mentorer oppnår flere fordeler enn protégéer som har blitt satt sammen med en mentor. Protégéer som har valgt mentor selv sier også at mentoren gir dem bedre muligheter til å utvikle karrieren, og har større personlig betydning for dem enn protégéer som er satt sammen med en mentor. Det kan tenkes at protégéer som selv tar initiativ til å finne en mentor er mer opptatt av sin karriereutvikling enn de som deltar i et mentoringprogram. Denne forskjellen kan kanskje forklare hvorfor undersøkelsen viser at utbytte mellom formell og uformell mentor er så forskjellig. De aller fleste av informantene våre ønsket selv å påvirke valg av mentor, og sier at det er avgjørende at kjemien mellom mentor og protégé stemmer.

En informant som har deltatt i et mentorprogram sier dette om oppnevning av mentor:

”Jeg har deltatt på Fram Kulturhåndtverk sitt program arrangert av Innovasjon Norge... Min rådgiver gjennom denne perioden valgte jeg selv, noe som helt klart var avgjørende i forhold til min egen utvikling og min bedriftsutvikling. Hun betydde ufattelig mye!”

En sier at å velge mentor selv gir andre muligheter enn om arbeidsgiver bestemmer:

”Jeg tror det blir en annen type veiledning dersom arbeidsgiver bestemmer hvem som skal være min mentor, da vil sjefen min definere hva jeg trenger. Jeg har valgt mentor selv, og har valgt en toppleder i en annen virksomhet enn der jeg selv jobber. Han har gjennom å bli bedre kjent med meg gitt meg flere nyttige kontakter i andre næringer.”

Denne informanten svarer følgende:

”Viktig å velge mentor i forhold til personlig kjemi for å få mest ut av mentoren.”

De utsagnene som våre informanter kommer med her samsvarer godt med teori om mentoring, og tidligere undersøkelser som bekrefter viktigheten av at protégéen selv får velge mentor for å få størst mulig utbytte av tiltaket.



## **Mentor som sponsor**

Kram (1985) brukte begrepet sponsor som en form for mentoring. Sponsorens mål er å forsikre seg om at protegéen blir synlig i organisasjonen og når sitt karrieremål. I teorikapittelet redegjør vi nærmere for forskjellene på mentor og sponsors rolle. I vår undersøkelse ønsket vi å finne ut om de kvinnene som har eller har hatt mentor er blitt rekruttert eller forsøkt rekruttert videre til nye stillinger. Begrunnelsen for å stille dette spørsmålet var å undersøke om mentor fungerer som en sponsor. Det er 25 informanter som har eller har hatt mentor. Av disse oppgir 15 at mentor har rekruttert eller forsøkt å rekruttere dem videre til andre stillinger. Det er 14 av de 15 som sier at de har hatt en karrieremessig utvikling de siste fem årene. Dette kan bety at mentorene fungerer som sponsor for sine protegéer. Vårt funn kan tyde på at det for disse kvinnelige mellom- og toppledere har mentor større likhetstrekk med den nordamerikanske definisjonen av hva en mentor er og hvilke egenskaper han/hun bør inneha. I motsetning til den tradisjonelle europeiske oppfatningen om at mentor ikke skal være en overordnet eller en person med posisjon og makt. Vi vet ikke om våre informanters mentorer er overordnet, men når så mange oppgir at de er blitt forsøkt rekruttert videre så kan det tyde på at mentorene har posisjoner med innflytelse som gjør at de kan fremme sin protégé på en liknende måte som det en sponsor ville ha gjort.

## **Nettverk**

I teorien og i tidligere forskning har flere pekt på at nettverk kan utgjøre en barriere for kvinners karriereutvikling (Jackson 2001). Ett av tiltakene for å fremme kvinners karriereutvikling var å legge til rette for deltakelse i nettverk på arbeidsplassen. Disse formelle og faglige nettverkene etableres på flere nivå, og retter seg mot de som jobber innenfor samme område. Resultatene fra vår undersøkelse viser at de fleste er medlem i et slikt nettverk i sin egen organisasjon. Dette tyder på at de kvinnelige topp- og mellomlederne i vår undersøkelse ikke blir utstengt på disse arenaene. Vi undersøkte hvilken betydning de faglige formelle nettverkene på arbeidsplassen har for disse kvinnenes karriereutvikling. De fleste oppgir at faglige formelle nettverk på arbeidsplassen har liten eller ingen betydning. Når vi spurte kvinnene om å vurdere hvilke tiltak som var viktigst for egen karriereutvikling skårer formelle nettverk utenfor arbeidsplassen høyest. Det gir oss grunnlag for å tro at våre mellom- og toppledere vurderer viktigheten av faglige nettverk

som stor, men at de faglige nettverkene de er medlem av i egen organisasjon ikke har betydning for deres karrieremessige utvikling.

Vi spurte våre informanter om hvilken type nettverk utenfor arbeidsplassen de deltar i, og informantene oppga å være medlemmer av flere nettverk. Som det fremgår av figur 16 på side 42, oppgir flesteparten av informantene at de er med i et nettverk som både har en sosial og faglig profil. Mange er også medlem av et rent faglig nettverk utenfor arbeidsplassen, og de oppgir at deltakelse her er viktig. Våre funn på dette området samsvarer godt med tidligere forskning.

### **Rekruttering gjennom nettverk**

I teorikapittelet viste vi at personlige nettverk har betydning for tilgangen til jobber. Det er anslått at halvparten av alle arbeidssøkende i USA får informasjon om ledige stillinger gjennom personlige nettverk (Petersen m.fl. 2000). For enkelte deler av arbeidsmarkedet vil andelen være enda høyere. I en norsk undersøkelse fra 2004 oppga bedriftene at 40% av de som ble ansatt hadde blitt rekruttert gjennom bedriftens eget nettverk, mens ytterligere 25% tok kontakt direkte, antagelig på grunnlag av tips fra bekjente (Hagtvet 2005). Vi har undersøkt om våre informanter selv bruker nettverk for å rekruttere nye medarbeidere. Det er 70% som svarer ja på dette spørsmålet. De beskriver hvordan de bruker nettverket sitt for å rekruttere på denne måten:

*"Jeg sender forespørsel ut i nettverket dersom jeg har en stilling ledig, og ber dem tipse meg om gode kandidater og/eller at gode kandidater kan ta kontakt med meg."*

*"Jeg har forhørt meg om noen har forslag til hvilke personer som kan være aktuell når vi har lyst ut stillinger, og videre hvilke kvalifikasjoner man mener de har som gjør dem egnet. Dette har imidlertid ikke bestemt utfallet av ansettelsesprosessen, men kan kanskje ha hjulpet oss fra å ta de feile valgene."*

Flere oppgir at de bruker nettverket til å sjekke referanser uformelt for aktuelle kandidater.

*"Jeg ringer de jeg kjenner dersom jeg er ute etter noen med spesialistkompetanse, og jeg sjekker (uformelt) referansene til de jeg ansetter."*

*"Personlige nettverk har blitt brukt for å innhente uformelle referanser. Faglige nettverk gjør at man har oversikt over dyktige folk i miljøet."*

Av våre informanter er mange selv blitt rekruttert eller forsøkt rekruttert til ny jobb gjennom nettverk. Vi ba de som svarte ja på spørsmålet om de var blitt eller forsøkt

rekruttert gjennom egne nettverk om å beskrive hvordan. Under gjengir vi noen av utsagnene:

”Jeg får av og til telefon fra noen i nettverkene som spør om jeg er interessert i jobb eller oftest et nytt styreverv. Noen ganger er jeg blitt kontaktet av et rekrutterings-byrå som har fått navnet mitt som aktuell kandidat gjennom nettverket.”

”Det var ledig en topplederjobb i en annen organisasjon og en i nettverket anbefalte at jeg meldte min interesse for jobben – det førte til at jeg ble tilbudt stillingen.”

”En i nettverket ringte og spurte om jeg var interessert i jobb hos dem. Jeg skiftet jobb i løpet av 2 mnd:-)”

”Stilling 1) Forespørsel fra tidligere leder. Stilling 2) En i mitt nettverk anbefalte meg.”

”Jeg ble fortalt om en jobb og det ble formidlet at jeg var interessert, men etter en uformell samtale meldte jeg fra om at jobben ikke var aktuell for meg.”

De svarene vi fikk bekrefter det tidligere undersøkelser kom frem til, at personlige nettverk er en viktig kanal for å rekruttere nye medarbeidere og at deltakelse i nettverk utenfor arbeidsplassen er viktig for kvinners karriereutvikling. Nettverk utenfor arbeidsplassen er en arena hvor ledere møtes på tvers av organisasjoner og bransjer. Solberg & Backe (2005) påstår at nettverk er den viktigste rekrutteringskanalen til næringslivet. Man utveksler erfaringer og overfører kompetanse. Det er derfor naturlig at disse møteplassene er en arena for å rekruttere nye medarbeidere eller hvor man selv får tilbud om ny jobb. Vi har ikke spurt informantene om de deltar i samme nettverk som sine mentorer, men i følge sponsor teorien er det mentors oppgave å introdusere protegéen til nettverk og arenaer hvor de kan knytte kontakter som igjen kan gi dem karrieremessig utvikling.

Av alle tiltak vi har undersøkt viser det seg at det er nettverk våre informanter selv vurderer som viktigst for egen karriereutvikling. Dette samsvarer undersøkelsen til Erickson (2001) der hun finner at det å ha et variert nettverk øker sjansen til å få en lederstilling.

### **Barrierer som har hindret kvinnes karriereutvikling**

I vår studie har vi hatt fokus på hvilke elementer som er med på å fremme kvinners karriereutvikling, men vi har også spurt informantene et åpent spørsmål om det er noe som har hindret deres karriereutvikling de siste fem årene. Bakgrunnen for å stille dette spørsmålet er fordi vi er interessert i å vite hvilke eventuelle barrierer norske topp- og mellomledere møter. I en tidligere undersøkelse fra 2002 (Catalyst), fikk 632 europeiske

ledere spørsmål om hvilke barrierer som hindret deres avansement. Av disse var 500 kvinner. To tredjedeler svarte at stereotypier og forestillinger om kvinners roller og evner var den viktigste hindringen. Mangelen på egnede kvinnelige rollemodeller, relevant ledelseserfaring, familieforpliktelser, samt manglende veiledning av en mentor ble også nevnt som barrierer som hindret karriereutviklingen. Når vi analyserer svarene fra våre informanter, får vi ingen indikasjoner på at stereotypisering er en barriere. Heller ikke mangel på rollemodell eller relevant ledelseserfaring oppgis som en barriere.

Det som er mest fremtredende for våre informanter er at familieforpliktelser har vært den største hindringen. I en undersøkelse fra 2004 fant man at fire av ti kvinner (37%) forlater en topplederstilling for å ta seg av familien (Hewlett & Luce 2005). En informant sier det slik:

”Sykdom i nær familie. ”

”Spesiell familiesituasjon. ”

Dette kan tyde på at kvinner fortsatt prioriterer familien fremfor karrieren. Hvis vi inkluderer kvinner som forlater topplederstillingen sin for å få barn, øker antallet til 43% (Hewlett & Luce 2005). Noen informanter svarer slik:

”Omsorg for små barn har gjort at jeg ikke har grepet de mulighetene som jeg har blitt tilbudt, men NÅ er jeg klar! ”

”Små barn og en mann som jobber svært mye”

”Fødsler og permisjoner. ”

Våre funn bekrefter at omsorg for familie og barnefødsler har hindret kvinnenes karriereutvikling.

Flere av våre informanter oppgir at jobben i seg selv har hindret karriereutviklingen deres. Vi har i teorien beskrevet at det er viktig for kvinners karriereutvikling at det tilrettelegges slik at de får relevant arbeidserfaring tidlig i karrieren. Noen av våre informanter oppgir at de ikke har tid til egen karriereutvikling:

”Jeg har for stor arbeidsmengde og for høyt produksjonskrav i kombinasjon med utøvelse av ledelse. ”

”Få muligheter i egen organisasjon til endring av ansvarsforhold og oppgaver. ”

En annen informant svarer:

”...Det eneste som har hindret meg i å gripe de sjansene er meg selv, fordi jeg har takket nei. Jeg har enda mye å lære der jeg er og vil være enda sterkere rustet før jeg tar steget videre.”

På bakgrunn av det informantene svarer kan det virke som om arbeidsgivere enda har noe å gå på før de kan være fornøyd med hvordan de tilrettelegger for kvinners karriereutvikling. Tilrettelegging i form av fleksibel arbeidstid, barnehageplass, renholdshjelp m.m. er goder som først og fremst tilbys toppledere. Det betyr at mellomledere ikke får tilrettelagt like godt, noe som kan føre til at den karrieremessige utvikling stopper opp eller blir satt på vent i den perioden de får barn, eller har omsorgsoppgaver i familien.

## **Validitet**

Vi vil i dette avsnittet kort drøfte validiteten (gyldigheten) og reliabilitet (påliteligheten) i studien vår. Reliabilitet, eller pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Dette betyr at de tilfeldige feilene som alltid oppstår må være minst mulig for at undersøkelsen vår skal være reliabel. Vi har tidligere gjort rede for hvordan vi gikk frem for å få kontakt med informantene våre og hvordan datainnsamlingen foregikk. Dersom undersøkelsen hadde vært gjennomført på nytt med et tilsvarende utvalg informanter er vi av den oppfatning at vi ville fått et lignende resultat.

Validitet eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle. Vi mener at vi har stilt relevante spørsmål som omhandler både de uavhengige og den avhengige variabelen vår. Vi mener at vi har klart å svare godt på problemstillingen vår, og at oppgavens validitet er god. Resultatene våre er ikke generaliserbare, men når vi sammenligner våre resultat med andre undersøkelser viser de samme tendensene. Vi mener derfor at validiteten i studien vår er god.

## 6.0 Konklusjon

Bakgrunnen for denne oppgaven var å undersøke hvilke tiltak et utvalg kvinnelige mellom- og toppledere mener har betydning for deres karriereutvikling. Forskningsspørsmålet vårt er:

*Har tiltak som karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk betydning for kvinners karriereutvikling?*

Vi synes det var viktig og interessant å undersøke hvilke tiltak som faktisk har betydning for kvinners karriereutvikling. Funnene fra vår undersøkelse viser at karriereutviklingsprogram er det tiltaket som har minst betydning for karriereutviklingen til informantene våre. De fleste (64%) av våre informanter sier at karriereutviklingsprogram har liten eller ingen betydning for deres karriereutvikling. Dette stemmer med teori og tidligere undersøkelser gjennomført av blant annet Oakley (2000), Jackson (2001) og Storvik (2002). De fleste av våre informanter som har svart at de har deltatt på et karriereutviklingsprogram, har deltatt på et program i regi av egen arbeidsgiver. Ut fra vår undersøkelse kan det virke som om programmene som tilbys gir en god introduksjon og oversikt over organisasjonen, men inneholder likevel få elementer som direkte påvirker karriereutviklingen til våre informanter. Vi antar at de som deltar eller har deltatt på et utviklingsprogram har hatt faglig utbytte av disse, uten at programmene har ført til karrieremessig utvikling. Det brukes årlig store summer og mye ressurser på karriereutviklingsprogram både i Norge og i utlandet uten at dette tiltaket har noen målbar effekt på karriereutvikling. En kan derfor stille spørsmål om det er hensiktsmessig å fortsatt avsette like store ressurser til dette tiltaket, eller om man bør bruke midlene på noe som har mer målbar effekt på karriereutviklingen.

Når det gjelder mentors betydning for karriereutvikling så viser det seg at dette tiltaket er av stor eller avgjørende betydning for våre informanter. Dette samsvarer godt med teori og tidligere forskning. Det er i tillegg stor enighet blant våre informanter om at det er viktig at de selv får velge sin mentor, noe som også samsvarer godt med teori og forskning (Scandura & William 1998; Ragins m.fl., 2000; Brown 2005). I nyere studier på mentoring og sponsoring viser det seg å være stor forskjell på disse to rollene. Mentor bidrar til personlig utvikling og vekst, mens sponsor åpner dørene for videre karriereutvikling. Hvis mentor skal

bidra til kvinners karriereutvikling bør han/hun være sponsor. Et interessant funn i vår studie er at 15 av 33 informanter oppgir å ha blitt rekruttert eller forsøkt rekruttert til annen stilling av sin mentor, og 14 av disse sier at de har hatt en karrieremessig utvikling de siste fem årene. Vi ser at det kan være minst tre ulike forklaringer på dette. For det første kan det tenkes at kvinnene ikke er bevisst at deres mentor egentlig fungerer som en sponsor. For det andre kan det tenkes at mentorrollen har utviklet seg til å bli en sponsorrolle. Den tredje grunnen kan være at våre informanter allerede befinner seg på et høyt ledelsesnivå og at de mentorene de velger vil være i posisjoner som gir dem mulighet til å introdusere protégéen til nettverk og personer som gir karriereutvikling (sponsoring). Som vi drøftet i teorikapittelet er det forskjell på den nordamerikanske og europeiske definisjonen av mentor. Vårt funn i denne studien kan kanskje tyde på at våre informanter har hatt mentorer som passer bedre med den nordamerikanske definisjonen på hvilke egenskaper, makt og posisjon mentor har.

Nettverk blir av våre informanter oppgitt å være det aller viktigste for egen karriereutvikling. De aller fleste oppgir at det er faglig/sosiale nettverk utenfor egen organisasjon som er viktigst. Dette samsvarer godt med teori på området som sier at toppleder har behov for å orientere seg om forhold utenfor egen organisasjon for å få informasjon som bidrar til utvikling av egen organisasjon (Yukl 2006). De fleste av våre informanter oppgir at de er medlem av nettverk innenfor egen organisasjon, men at disse har liten eller ingen betydning for deres karriereutvikling. Vi vet ikke om dette skyldes at de blir hindret adgang til "old boys network" eller om de vurderer betydningen av nettverk utenfor organisasjonen som viktigere. Vi tror imidlertid at man i de senere år har satt et slikt fokus på såkalte lukkede nettverk i organisasjoner at de i mye mindre grad enn tidligere oppleves som et hinder for kvinners karriereutvikling. Det kan tenkes at en bevisst satsning på felles ledelse- eller fagnettverk i organisasjonene gjør at personer som sitter i riktig posisjon automatisk får tilgang til relevante nettverk. Vi vet gjennom denne studien at nettverk har stor betydning, men dette kan bety at det som tidligere eksisterte som lukkede uformelle nettverk har forflyttet seg ut av organisasjonen og nå eksisterer på arenaer som ikke er så transparente.

Når det gjelder rekruttering av nye medarbeidere og karriereutvikling for våre informanter ved bruk av nettverk, samsvarer våre funn med norsk og internasjonal forskning. Av våre informanter oppgir 70% at de har selv rekruttert medarbeidere inn i egen organisasjon gjennom sitt nettverk. Dette funnet stemmer med studier som er gjennomført i Norge (Pettersen m.fl. 2000; Hagtvet 2004). Det er også mange som oppgir at de selv har blitt rekruttert til ny stilling gjennom bruk av sitt nettverk. Det bekrefter at nettverk utenfor arbeidsplassen er en arena hvor ledere møtes og rekrutterer andre ledere (Solberg & Backe 2005).

The World Economic Forum (WEF) sier at kvinnelige ledere har en betydelig innvirkning på økonomiske, forretnings- og samfunnsmessige forhold. Politikere og næringslivsledere over store deler av verden hevder at det er svært viktig å viske ut kjønns-forskjellene i arbeidslivet og utnytte talentene til både menn og kvinner. Det var derfor interessant for oss å undersøke hvordan eller i hvilken grad arbeidsgiverne til våre informanter tilrettelegger for karriereutvikling. Våre informanter er alle mellom- og toppledere og opplyser at de deltar på de karriereutviklingstiltakene de ønsker.

Det var overraskende for oss da vi begynte å se nærmere på teori omkring kvinners karriereutvikling, at også nyere teori på området i stor grad beskjeftiger seg med barrierer som hindrer kvinners karriereutvikling. Når man søker på artikler og bøker om kvinners karriereutvikling eller på engelsk "Women's career development", eller "Gender equality" er det mest litteratur som omhandler barrierer og ikke tiltak for å fremme kvinners karriereutvikling man får treff på. Vi stilte derfor våre informanter et åpent spørsmål om hva som eventuelt hadde hindret deres karriereutvikling de siste fem årene. De svarene vi fikk samsvarer med teori på området om at det er verdivalg og omsorg for små barn som har vært hindringene. Som vi har vært inne på tidligere er tilrettelegging i form av blant annet barnehageplass, renholdshjelp, fleksibel arbeidstid viktig for kvinnenenes mulighet for å kombinere familieliv og karriere.

### **Begrensninger ved studiet og forslag til videre forskning**

Når vi i ettertid ser hvordan informantene svarte ville vi nok endret på noen spørsmål slik at vi kunne belyse problemstillingen enda bedre. Vi gjorde et bevisst valg om kun å se på tre



tiltaks betydning for kvinners karriereutvikling. Man kunne sett på andre parameter som også kan ha betydning for karriereutvikling, som for eksempel egen motivasjon og ambisjon. På det åpne spørsmålet om hva informantene mener er viktig for kvinners karriereutvikling generelt, svarte flere at motivasjon og egne ambisjoner spiller en stor rolle. Dette kunne vært interessant å undersøke nærmere.

En annen begrensning ved studiet er at vi ikke har spurt kvinner som er på lavere nivå i organisasjonene om hva som ville være viktig for deres karriereutvikling til mellom- eller toppledernivå. Det hadde vært interessant å høre om hvordan kvinner i denne kategorien ville vurdert viktigheten av tiltakene vi har undersøkt for å se om det er forskjeller på hvordan kvinner på ulikt nivå vurderer betydningen av karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk.

Vi har bedt informantene om å gi sin vurdering av hvert enkelt tiltak. Det er en svakhet ved undersøkelsen at de som svarer på spørsmålene er de samme som vi har bedt om å vurdere betydningen av tiltakene. Det betyr at det er en subjektiv vurdering av effekten på karriereutviklingstiltak, ut fra hvilken ambisjon hver enkelt informant har. I en ny undersøkelse kunne det vært interessant å se på hvordan organisasjonene disse kvinnene arbeider i vurderer viktigheten av de tiltakene som blir satt i verk for å kartlegge hvilken begrunnelse organisasjonene har for nettopp å velge ut hvem som får delta og hvilke program de deltar i. Det kunne vært interessant å stille spørsmål til organisasjonene som tilbyr karriereutviklingsprogram om hva som er hensikten med programmet. Som vi redegjorde for i teorikapittelet må hensikten og målene med programmene være tydelige dersom man skal kunne måle effekt. Er det individuell karriereutvikling, eller en generell introduksjon om mulighetene i organisasjonen?

I teorien omkring mentoring så vi på betydningen av at kjemien mellom mentor og protégé stemmer. Det kunne vært interessant å undersøke hvor bevisst organisasjonene er når det gjelder oppnevning av mentor i formelle mentorprogram. Det hadde også vært nyttig å spørre informantene om de kvalitetene de mener at mentor bør besitte, og hvilke forventninger de har til mentoringrelasjonen.

## Praktiske og teoretiske implikasjoner

Funnene i vår undersøkelse viser at karriereutviklingstiltakene mentor og nettverk har stor betydning for kvinners karriereutvikling, mens karriereutviklingsprogram ikke har det. Den praktiske implikasjonen kan være at man bør bruke mindre ressurser på dette tiltaket og heller støtte opp under de tiltakene som viser seg å ha effekt. I vår undersøkelse spør vi kvinnelige mellom- og toppledere om de har hatt karrieremessig utvikling de siste fem årene. Det hadde vært interessant å følge opp med en ny undersøkelse til det samme utvalget om tre til fem år, for å se om de da har hatt videre karriereutvikling og hva som har bidratt til denne. En ny undersøkelse med samme utvalg ville gi oss et større perspektiv og kanskje ny kunnskap på området.

Av teoretisk betydning kan undersøkelsen kanskje bidra til større kunnskap og bevissthet om hvilke karriereutviklingstiltak som har mest effekt. Vi ser kanskje en tendens i vår undersøkelse på at mentors egenskaper er i endring. I en ny undersøkelse kunne man stilt flere spørsmål omkring mentor, mentors posisjon og mentors forhold til protégéen for å avdekke om det er en dreining fra den tradisjonelle europeiske definisjonen av mentor til den nordamerikanske definisjonen. Hvis man kan spore en slik dreining betyr det at man i Norge/Europa beveger seg bort fra en tradisjon hvor læringsutbytte og den pedagogiske prosessen er det som kjennetegner forholdet mellom mentor og protégé.

## Litteraturliste

- Acker, J. (1993). "Å kjønne organisasjonsteori". Oversatt av Mari Toft, Tove Beate Pedersen og Elin Svenneby. *Kjønn i organisasjon og ledelse*, (1).
- Acker, J. (2009). "From glass ceiling to inequality regimes". *Sociologies du travail*, vol. 51 (2), 199-217.
- Ackerly B., True J. (2010). *Doing feminist research in political & social science*. Palgrave Macmillan, New York.
- Allen T., Eby L. T., Poteet M. L., Lentz E., Lima L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (1), 127-136, Florida, USA.
- Alvesson M. & Due Billing Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. London, Sage.
- Barnes J.A. (1954). "Class and Committees in a Norwegian Island Parish". *Human Relations*, no. 7, 39-58.
- Bass B.M., Avolio B.J. & Atwater L. (1990). "The transformational and transactional leadership of men and women". *Applied Psychology: An International Review*, (45), 5-34.
- Bass B.M. (2007). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the vision*. I Vecchio, R.P. (red): *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Indiana. University of Notre Dame Press.
- Baxter J. & Wright J.O. (2000). "The glass ceiling hypothesis. A comparative study of the United States, Sweden and Australia." *Gender & Society*, (2), 275-294.
- Brass D.J. (1985). "Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization." *Academy of Management Journal*, vol. 28 (2), 327-343.
- Brown D. & Brooks L. (1990). *Career choice and development*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Burke R.J. & Mattis M.C. (2005). *Supporting Women's Career Advancement*. Edward Elgar Publishing Limited, USA.
- Bø I. & Schiefloe P.M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital: Innføring i nettverkstenkning*. Universitetsforlaget.
- Carter L. L. (2009). "Housing tenure choice and the dual income household", *Working paper*.
- Carter N.M. & Silva C. (2010). "Mentoring Necessary But Insufficient for Advancement." *Catalyst*.
- Colbjørnsen T. (2006). *Ledere og lederskap – AFFS lederundersøkelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Clutterbuck D. (1998). *Learning alliances*. London. CIPD House.

- Douglas C.A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drake I., Solberg A.G. (1995): *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Tano.
- Eagley A.H. & Johannessen-Schmidt M.C. (2001). "The leadership styles of women and men". *Journal of Social Issues*, 57, 781-97.
- Eagly A.H., Johannessen-Schmidt M.C. & van Engen M.L. (2003). "Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a metaanalysis comparing women and men", *Psychological Bulletin* 129, 569-90.
- Easterby-Smith, M. (1986). *Evaluation of Management Education, Training and Development*. Gower, Aldershot, Hants, England and Brookfield, Vt., USA.
- ECON 2003, *Kvinner og menn med styreverv*. Rapport 11/03. Oslo: ECON.
- Ensher E.A., Thomas C. & Murphy S.E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés support, satisfaction, and perceptions of career success: a social exchange perspective, *Journal of business and Psychology*, 15, 419-38.
- Erickson B.H. (2001). Good networks and good jobs: The value of social capital to employers and employees. *Social Capital: Theory and research*, 127-158.
- Fels A. (2004). Do Women Lack Ambition? *Harvard Business review*, 1-9.
- Fisher C.S. (1982). *To Dwell among Friends – Personal Networks in Town and City*. Chicago, University of Chicago Press. USA.
- Foss, L. (2005) "The Norwegian Paradox: World Champion in gender equality – loser in female management recruitment: In Fuglseth, A.M. & Kleppe, A.I. (2005) *Anthology for Kjell Grønhaug in his celebration of his 70<sup>th</sup> birthday*, Bergen: Fagbokforlaget. 237 – 260.
- Frogg N., Kallerud B. (1999). *Toppleder og kvinne : perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Statskonsulent
- Foust-Cummings H., Dinolfo S., Kohler J. (2011). *Sponsoring women to success. Catalyst*, New York.
- Gripsrud G., Olsson U.H., Silkoset R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Hagtvet H. (2005). "Undersøkelse om rekruttering av arbeidskraft". Aetat, Arbeidsdirektoratet, rapport 1.
- Hansen M.N. (2001). "Karriere og familie: En undersøkelse av variasjoner i inntekt blant mannlige og kvinnelige jurister." *Søkelys på arbeidsmarkedet*, vol. 18, 205-214.
- Hardersen B. (2004). "Glasstaket – snart i tusen knas?". *Likestilt* 02.
- Helgesen S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Doubleday, New York.

Hewlett S.A. & Luce C.B. (2005). "Off-Ramps and On-Ramps – Keeping Talented Women on the Road to Success". *Harvard Business Review*.

Hewlett S.A., Peraino K., Sherbin L., Sumberg K. (2010). "The Sponsoring Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling." *Harvard Business Review. Research Report*.

Hybertsen Lysø I. (2010) Managerial Learning as Co- reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it. Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim.

Ibarra H. (2003). *Working Identities: Unconventional strategies for Reinventing your Career*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ibarra H., Carter M., Silva C. (2010). "Why Men Still Get More Promotions Than Women", *Harvard Business Review*, 80-85.

Jackson J. C. (2001). "Women middle managers' perception of the glass ceiling". *Women in Management Review*, Vol. 16, no.1, 30-21.

Johannessen A., Tuft P.A., Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS, Oslo.

Kanter R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, Basic books.

Kram K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Kvande E., Rasmussen B. (1990). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo Adnotam.

Linehan, M. (2001). "Networking for female manager's career development." *Journal of management development*, vol. 20 (10), 823-829.

Locke E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNail.

Lorensen M (red.) (2006). *Spørsmålet bestemmer metoden*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.

Lysgaard S. & Kalleberg R. (2001). *Arbeiderkollektivet: En studie i de underordnedes sosiologi/Sverre Lysgaard med introduksjon av Ragnvald Kalleberg*. Universitetsforlaget, Oslo.

Marshall J. (1995). *Women managers moving on. Exploring career and life choices*. London, Rutledge.

Moi T. (1998). *Hva er en kvinne? Kjønn og kropp i feministisk teori*. Oslo, Gyldendal.

Montross D.H. & Shinkman C.J. (1992). *Career Development: Theory and Practice*. Thomas Books. USA.

Northouse P.G. (2004). *Leadership theory and practice*. California, Sage.

Oakley J.G. (2000). "Gender based barriers to senior management positions. Understanding the scarcity of female CEOs". *Journal of Business Ethics* no. 27, 321-334. Netherlands.

- Petersen T., Saporta I., Seidel M-D.L. (2000). "Offering a Job: Meritocracy and Social Networks". *American Journal of Sociology*. 106, 763-816.
- Petersen T. (2002). "Likestilling i arbeidslivet". *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 43, 443-478.
- Powell G.N. & Graves L.M. (2003). *Women and men in management*. California, Sage.
- Ragins B.R., Townsend B. and Mattis M. (1998) "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, **12**, 28-42.
- Ragins B.R. & Cotton, J.I. (1999). "Mentor functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships". *Journal of Applied Psychology*, **4**, 529-550.
- Ragins B.R., Cotton J.L. & Miller J.S. (2000). "Marginal mentoring: the effects of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes". *Academy of Management Journal*, **43**, 1177-94.
- Ringdal K. (2009). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Rokeach M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press, New York.
- Rosener J. B. (1990). "Ways Women Lead". *Harvard Business Review* **68**, 119-125.
- Ryen A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Scandura T.A. & Williams E.A. (1998). "Initiating Mentoring: Contrasting the Reports of Protégés in Assigned and Informal Relationships". *Proceedings of the Southern Management Association*, New Orleans, LA.
- Sears S. (1982). *A definition of career guidance terms: A National Vocational Guidance Association perspective* | Patton W., Mc Mahon M. (1999) *Career Development and Systems Theory*. Queensland: Brooks/Cole Publishing Company.
- Scott W.R. & Davis G.F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Pearson, New Jersey, USA.
- Selvik A., Hillesstad T., Tronsmo P. (2002) *Veier til (og fra) ledelse*, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Solberg A.K. (1995). *Ledelse på kvinners vis? Kvinnelig lederskap i omsorgssektoren*. Kommuneforlaget AS, Oslo.
- Solberg K. & Backe S. (2006). *Jobbsøkerhåndboka*. Kaleidoskopet, Sandvika.
- Stone P. (2006): *Opting out? Why women really quit careers and head home*. University of California Press, Berkeley.
- Storvik A.E. (2000). *Mellomledere på karrierens vei. En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten*, Institutt for samfunnsforskning, ISBN 82-7763-138-3.

Storvik A.E. (2002) "Ledelse revidert - Kjønn ekskludert". *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2: 219-243.

Strand T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlaget.

Teigen M. (2011). "Kvoteringsstradisjon og styringsekspanjon". *Tidsskrift for kjønnsforskning*, årgang 35, nr. 2, 84-101.

Wajcman J. (1998). *Managing like a man: Women and men in corporate management*, Pennsylvania State University Press.

Wanberg C.R., Kammeyer-Mueller J., Marchese M. (2006). "Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program." *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, 410-423.

Wentling R.M. (1996). "A Study of the Career Development and Aspirations of Women in Middle Management", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7, no. 3, Fall 1996. Jossey-Bass Publishers.

Wentling R.M. (2003). "The Career Development and Aspirations of Women in Middle Management - Revised", *Women in management review*, vol. 18, no. 6, 311-324.

Women in business: The conundrum of the glass ceiling. *The Economist* (2001).

Wright E.O., Baxter J. & Birkelund G.E. (1995). "The gender gap in workplace authority: A cross national study" *American Sociological Review*, vol. 60, 407-35.

Young R. A., Valach L. (1994). "Evaluation of Career Development Programs from an Action Perspective". *Canadian Journal of Counselling*, vol. 28:4, 299-307.

Yukl G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey, Pearson, Prentice Hall.

### **Elektroniske kilder:**

World economic forum: [www.weforum.org](http://www.weforum.org) (Hentet 02.06.11).

<http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Analyser/NAV+rapportserie/Andre+rapporter/attachment/805317096?ts=10dc0f3e520> (Hentet 28.08.11).

<http://www.nho.no/forsiden/norge-klarer-seg-bedre-med-female-future-article15411-9.html> (Hentet 31.08.11).

<http://www.ssb.no/emner/06/arbeid/> (Hentet 30.06.11).

[http://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=u\\_KTkbHY\\_kgC&oi=fnd&pg=PA127&dq=good+networks+and+good+jobs+erickson&ots=PKVbVofzKT&sig=YTIr67614lClq8qx84mvr-0-s4Y#v=onepage&q=good%20networks%20and%20good%20jobs%20erickson&f=false](http://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=u_KTkbHY_kgC&oi=fnd&pg=PA127&dq=good+networks+and+good+jobs+erickson&ots=PKVbVofzKT&sig=YTIr67614lClq8qx84mvr-0-s4Y#v=onepage&q=good%20networks%20and%20good%20jobs%20erickson&f=false) (Hentet 05.10.11)

[ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4746&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4746&langId=en) (Hentet 14.07.11)

[http://www.europeanpwn.net/files/how\\_do\\_women\\_network\\_11dec08.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/how_do_women_network_11dec08.pdf) (Hentet 18.07.11)



## Vedlegg 1 Spørreskjema

### Spørreundersøkelse - Kvinners karriereutvikling

Nedenfor vil vi stille noen spørsmål om din karriereutvikling.

Din identitet vil holdes skjult  
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

---

#### 1) \* Deltar du eller har du deltatt i et karriereutviklingsprogram?

- Ja  
 Nei

---

#### 2) Hvis ja, har deltakelsen i programmet betydning for din karriereutvikling?

- Ingen  
 Liten  
 Usikker  
 Stor  
 Avgjørende

---

#### 3) Nedenfor ber vi deg krysse av for om det programmet du deltar eller har deltatt på er:

	Ja	Nei
I regi av egen arbeidsgiver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Åpent for både kvinner og menn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

#### 4) \* Har du eller har du hatt mentor?

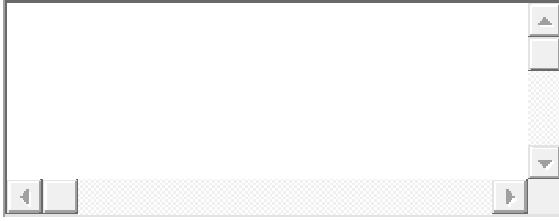
- Ja  
 Nei

---

#### 5) Hvis ja, hvilken betydning har mentor for karriereutviklingen din?

- Ingen  
 Liten  
 Usikker  
 Stor  
 Avgjørende
-

**6) Beskriv kort om det er viktig for deg at du selv får velge din mentor, eller om du ønsker å få oppnevnt mentor av f.eks. arbeidsgiver.**



**7) Har din mentor rekruttert eller forsøkt å rekruttere deg til en ny stilling?**

- Ja  
 Nei

**8) \* Er du med i nettverk på arbeidsplassen din?**

- Ja  
 Nei

**9) Hvilken betydning har nettverk på arbeidsplassen for din karriereutvikling?**

- Ingen  
 Liten  
 Usikker  
 Stor  
 Avgjørende

**10) Hvilke nettverk utenfor arbeidsplassen deltar du i, og hvilken betydning har de for din karriereutvikling?**

	Ingen	Liten grad	Usikker	Stor grad	Avgjørende
Politiske	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiale og faglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11) Har du brukt nettverkene dine for å rekruttere nye medarbeidere?**

- Ja  
 Nei

**12) Dersom du svarte ja på spørsmålet ovenfor - beskriv da hvordan du har gått fram når du har brukt egne nettverk for å rekruttere nye medarbeidere.**



**13) Har du selv blitt rekruttert eller forsøkt rekruttert til ny jobb gjennom nettverket ditt?**

- Ja  
 Nei

**14) Dersom du svarte ja på spørsmålet ovenfor - beskriv kort hvordan du ble rekruttert.**



**15) Hvilke av tiltakene nedenfor mener du er viktigst for din karriereutvikling?**

	Ingen	Liten grad	Usikker	Stor grad	Avgjørende
Karriereutviklingsprogram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uformelle nettverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formelle nettverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16) \* Har du hatt karrieremessig utvikling de siste fem årene?**

- Ja  
 Nei

**17) Beskriv kort på hvilken måte din arbeidsgiver legger til rette for din karriereutvikling.**



**18) Hva har eventuelt hindret din karriereutvikling de siste fem årene?**

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It includes a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. There are small square buttons at the top right and bottom left corners, likely for undo and redo actions.

**19) Hva mener du har størst betydning for kvinners karriereutvikling?**

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It includes a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. There are small square buttons at the top right and bottom left corners, likely for undo and redo actions.

---

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

