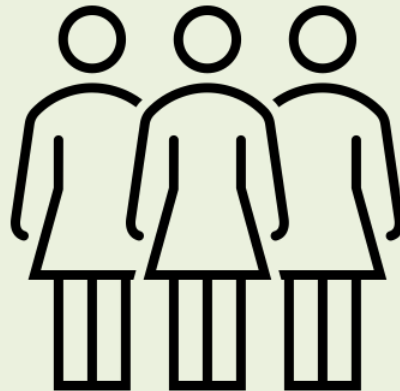


# **MOP5101**

## Masteroppgave

### **Kan et karriereutviklingsprogram bidra til å fremme kvinnelige toppledere?**

Et kvalitativt studium om kvinners utvikling gjennom karriereutviklingsprogram



**Master i ledelse**  
Høyskolen Kristiania

Våren 2021

*«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

# Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på vårt toårige masterstudium i Ledelse ved Høyskolen Kristiania. I løpet av årene har vi tilegnet oss kunnskap om hvordan man bruker ledelse og styring som verktøy, hvordan drive prosesser fremover, samt hvordan man leder andre i ulike situasjoner. Vi har hatt en stor interesse for hvordan et godt lederskap fungerer, samt hva som bidrar til at ledere opptrer som de gjør. Masteren har vært spennende og læringsrik, men også til tider krevende.

Masterstudiet vårt har bestått av interessante og meningsfulle emner, som har bragt oss gode diskusjoner og samtaleemner. På bakgrunn av emnenes innhold, samt innspill fra jobb kom vi frem til at karriereutvikling, spesielt for kvinner, er noe vi ønsket å se nærmere på. Flere av høgskolelektorene vi har møtt i løpet av våre år på Høyskolen Kristiania er interessante og kunnskapsrike kvinner med mye drivkraft. Disse kvinnene har bidratt til å fange vår interesse, samt gitt oss kunnskap og forståelse om viktigheten av kvinner i ledelse.

Vi ønsker å takke våre engasjerte og kunnskapsrike veiledere Andreas Norgår Thon og biveileder Birthe Kåfjord Lange. De har gjennom denne studien bidratt med læringsrike og motiverende veiledningstimer, samt beriket oss med interessante innspill og tilbakemeldinger på oppgaven. Videre ønsker vi å rette en takk til våre respondenter som har satt av tid til oss, og som har bidratt med nyttige og inspirerende erfaringer og informasjon. Avslutningsvis vil vi takke hverandre, medstudenter, familie og venner for god støtte og innspill underveis i oppgaveprosessen. Deres hjelp har bidratt til motivasjon til å gjennomføre masteroppgaven.

God lesning!

## Sammendrag

Kjønnsforskjeller i ledelse er et stadig omdiskutert tema i dagens samfunn, og vi ser at det fortsatt er mangel på kvinnelige toppledere i Norge. Flere ledere og ansatte får i løpet av sin karriere tilbud om, eller oppsøker selv, karriereutviklingsprogram. Karriereutviklingsprogram er til for å hjelpe enkeltpersoner eller organisasjoner med å finne sin vei karrieremessig. Gjennom forskning har vi bemerket oss at teoriene har forandret seg med årene når det gjelder karriereutvikling for kvinner. Eksempelvis har vi sett at fokuset på kvinners karriereutvikling har flyttet seg fra barrierer som hindrer karriereutviklingen, til tiltak som kan fremme karriereutviklingen. Vi har i denne studien valgt å begrense oss til å fokusere på kvinnelige topplederes karriereutvikling. Dette på bakgrunn av kjønnsforskjellene som eksisterer, samt at vi ønsket å få et dypdykk i hva et karriereutviklingsprogram spesifikt bistår enkeltmennesker med og bør inneholde. Med bakgrunn i dette har vi i denne studien tatt for oss følgende problemstilling: *Hvilken betydning har karriereutviklingsprogram for kvinnelige topplederes utvikling?*

Dataen i denne studien er innhentet av kvinnelige toppledere som enten har deltatt på, arrangert eller har informasjon om teamet kvinnelige ledere, karriereutvikling og karriereutviklingsprogram. For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte har vi utformet tre forskningsspørsmål. Spørsmålene er bestående av tre elementer vi antok ville ha en betydning for kvinnelige topplederes utvikling; lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging. Resultatene viser at elementene til en viss grad har en betydning, men at det er minst like viktig for mannlige deltakere. Resultatene i denne studien viser at karriereutviklingsprogram kan ha en stor betydning for kvinnelige topplederes utvikling. Dette ettersom deltakelse på karriereutviklingsprogram blant annet kan bistå kvinner til egenutvikling, selvinnsett, samt bli mer trygg i lederrollen. Et interessant funn vi bemerket oss var at positive holdninger og innstilling til karriereutviklingsprogrammet bør ligge til grunn for å oppnå disse.

**Nøkkelord:** *Kvinner, karriereutvikling, karriereutviklingsprogram, toppledere, lederutvikling, kommunikasjon, nettverksbygging*

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	5
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING .....	7
<b>2.0 TEORETISK FORANKRING .....</b>	<b>8</b>
2.1 LEDELSE .....	8
2.1.1 <i>Kjønnsbasert ledelse</i> .....	9
2.2 KARRIEREUTVIKLING OG KARRIEREFORANKRING .....	12
2.2.1 <i>Glasstaket</i> .....	14
2.3 LEDER- OG LEDELSESUTVIKLING .....	16
2.4 KOMMUNIKASJON .....	19
2.4.1 <i>Ledelses- og lederkommunikasjon</i> .....	20
2.5 NETTVERKSBYGGING .....	22
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>25</b>
3.1 VALG AV METODE .....	25
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....	26
3.3 DATAINNSAMLING .....	26
3.3.1 <i>Utvalg</i> .....	26
3.3.2 <i>Kvalitative dybdeintervjuer</i> .....	28
3.3.3 <i>Intervjuguide</i> .....	28
3.5 <i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	29
3.4 TRANSKRIBERING OG KODING .....	29
3.5 VALIDITET .....	30
3.6 RELIABILITET .....	31
3.7 FORSKNINGSETISKE REFLEKSJONER .....	32
3.8 BEGRENSNINGER .....	33
<b>4.0 EMPIRI .....</b>	<b>34</b>
4.1 KARRIEREUTVIKLING.....	34
4.3 KJØNN .....	37
4.4 LEDERUTVIKLING.....	42
4.5 KOMMUNIKASJON .....	44
4.6 NETTVERKSBYGGING.....	46
4.7 OPPSUMMERING .....	49

<b>5.0 DISKUSJON .....</b>	<b>51</b>
5.1 KARRIEREUTVIKLING.....	51
5.1.1 Oppsummering.....	53
5.2 KJØNN .....	54
5.2.1 Oppsummering.....	55
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: LEDERUTVIKLING.....	56
5.3.1 Delkonklusjon .....	58
5.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: KOMMUNIKASJON .....	58
5.4.1 Delkonklusjon .....	60
5.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: NETTVERKSBYGGING .....	61
5.5.1 Delkonklusjon .....	63
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>64</b>
6.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	66
6.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	67
6.3 BEGRENSNINGER OG KRITIKK AV EGEN OPPGAVE.....	67
6.4 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING.....	68
<b>7.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>70</b>

## FIGURER

Figur 1: Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
Figur 2: Oppgavens struktur og oppbygning.....	7
Figur 3: Fasene i en studie.....	25
Figur 4: Oversikt over respondentene.....	27

## VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide utvalg 1	
Vedlegg 2: Intervjuguide utvalg 2	
Vedlegg 3: Intervjuguide utvalg 3	
Vedlegg 4: Forespørsel om dybdeintervju	

# 1.0 Innledning

Vi vil i dette kapittelet presentere bakgrunn for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål, samt oppgavens struktur og oppbygging. Denne delen av oppgaven vil gi et innblikk i hva masteroppgaven omhandler, i tillegg til vår interesse for temaet.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Et tema som stadig diskuteres i dagens samfunn er kjønnsforskjeller i ledelse. Statistisk sentralbyrå viser at det er flere kvinnelige ledere nå enn tidligere, samtidig er det få kvinnelige toppledere sammenlignet med mannlige i Norge (SSB(a)). SSB sine sider viser også fra 4.mars 2021 at det da var 36,8% andel kvinner blant ledere i alderen 20-66 år (SSB(b)). En toppleder har ifølge Jacobsen (2019) hovedansvaret for helheten i en organisasjon, inspirere de ansatte ved å gi større rom for visjoner, samt må forholde seg til underansatte i tillegg til eksterne aktører som eksempelvis styret, eiere eller liknende.

Karriereutvikling har blitt et mer og mer sentralt begrep i arbeidslivet, og forklares som en prosess som krever samspill mellom ledelsen i organisasjonen og den enkelte ansatte (Lytomt 1991, 1). Det omhandler altså en utvikling i et individs karriereløp, og kan forklares som en endring i en persons arbeidsfunksjon, arbeidsinnhold eller arbeidstittel. Karriereutviklingen kan enten gjelde en enkeltperson eller for en hel organisasjon. Vi ser at tidligere forskning i større grad omhandler barrierer i organisasjoner og samfunnet som hemmer kvinners karriereutvikling, til at det i dag fokuseres på tiltak som kan implementeres for å fremme kvinners karriereutvikling (Wentling 1996, 2003; Alvesson og Billing 2009). Dette støttes av Bjørnåli mfl. (2018) som har utført et kvalitativt studium der funnene blant annet var at kvinnene de intervjuet «var drevet av utfordrende oppgaver og muligheten til å påvirke, og opplevde svært liten grad barrierer underveis i karrieren.» Bjørnåli mfl. (2018) påpekte i tillegg til dette at de utfordringene de møtte på, oppleves som anledninger for personlig utvikling samt vekst.

Vi antok ved start av denne studien at det ville eksistere kjønnsforskjeller i karriereutviklingsprogram, og at dette kunne ha en betydning for kvinnelige topplederes utvikling. På bakgrunn av antakelsen vår fikk vi innblikk i et karriereutviklingsprogram for både kvinner og menn, og bemerket oss at de kjønnsforskjellene vi antok eksisterte ikke var

gjeldende i dette programmet. Dette programmet utvikles basert på individenes utfordringer, og ikke hvilket kjønn de har. Til tross for dette ønsket vi å utforske tre av elementene i programmet; lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging. Disse elementene antas å være viktige for generell karriereutvikling, men vi ønsket å se om de har en større betydning for utviklingen til kvinnelige toppledere.

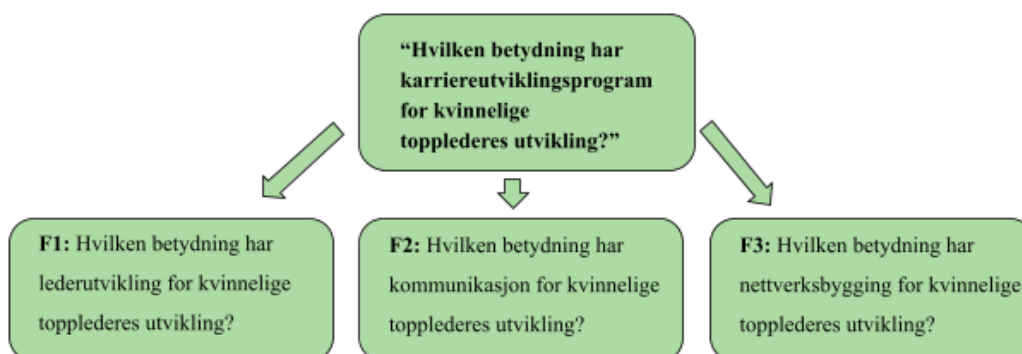
Vi bemerket oss at det i norsk kontekst kan være et sentralt behov for mer forskning innenfor betydningen av et karriereutviklingsprogram. På bakgrunn av dette, samt vår brennende og genuine interesse for betydningen av karriereutviklingsprogram, spesielt for kvinnelige toppledere, ønsket vi å se nærmere på hvilken betydning karriereutviklingsprogram kan ha for nettopp kvinnelige topplederes utvikling. Interessen vår dreier seg også om hvilke elementer i et karriereutviklingsprogram som har en betydning for de kvinnelige topplederne. Utgangspunktet vårt for vår problemstilling og forskningsspørsmål er derfor basert på interessen vår, samt elementer vi, basert på tidligere artikler og karriereutviklingsprogram, anser som viktige. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

**Problemstilling:** «Hvilken betydning har karriereutviklingsprogram for kvinnelige topplederes utvikling?»

**F1:** Hvilken betydning har lederutvikling for kvinnelige topplederes utvikling?

**F2:** Hvilken betydning har kommunikasjon for kvinnelige topplederes utvikling?

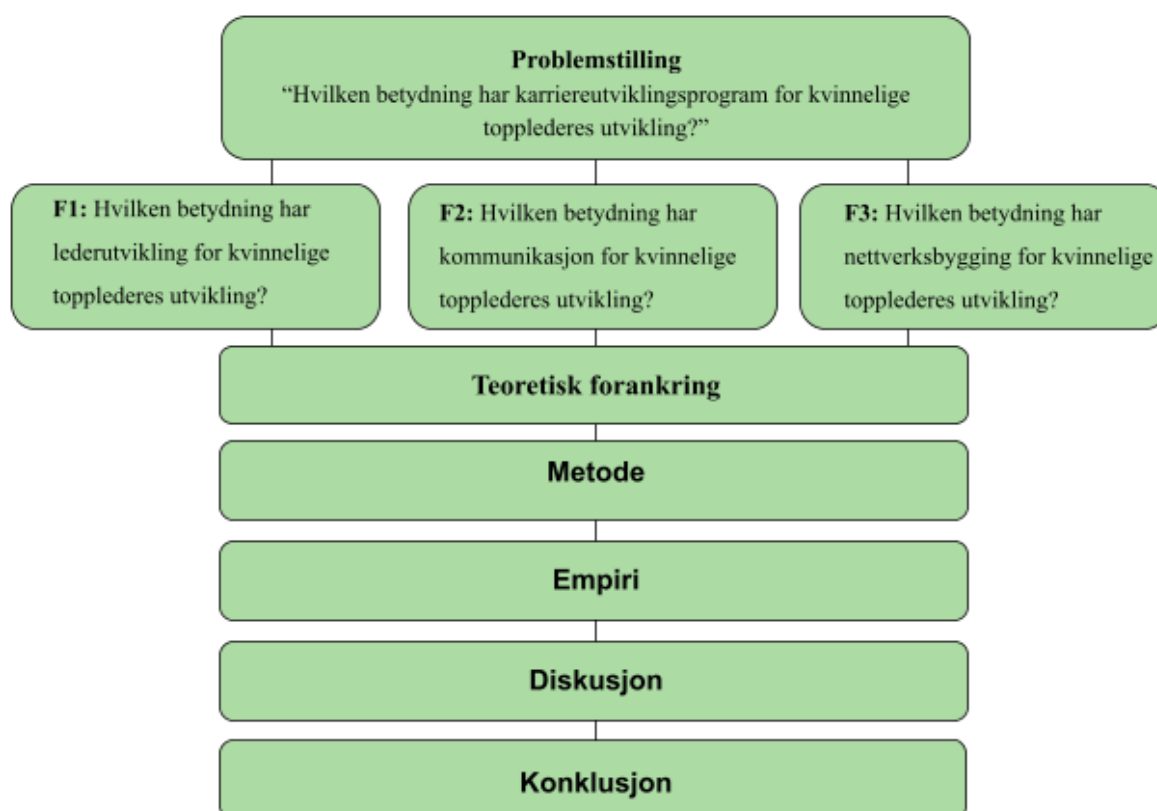
**F3:** Hvilken betydning har nettverksbygging for kvinnelige topplederes utvikling?



Figur 1: Problemstilling og forskningsspørsmål

## 1.2 Oppgavens struktur og oppbygging

Vi har valgt å dele masteroppgaven inn i seks hovedkapitler, der første kapittel er en presentasjon av bakgrunn for valg av tema og problemstilling. I kapittel to vil vi presentere relevant teoretisk forankring og litteratur, og presentere tidligere forskning og empiriske studier gjort på feltet. Kapittel tre vil inneholde presentasjon og redegjørelse for valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling. I det fjerde kapitlet presenterer vi, så nøytralt som mulig, innsamlet empiri med tilhørende funn. Kapittel fem inneholder diskusjon av hovedfunn av de empiriske funnene presentert i kapittel fire, opp mot teoretisk forankring fra kapittel to. Det sjette, og siste kapitlet vil bestå av en besvarelse av masteroppgavens problemstilling gjennom oppsummering av våre funn fra kapittel 5. Dette kapitlet vil også inneholde teoretiske og praktiske implikasjoner, kritikk av egen oppgave, samt vår anbefaling til videre forskning på dette temaet.



Figur 2: Oppgavens struktur og oppbygging



## 2.0 Teoretisk forankring

Vi vil i dette kapittelet presentere relevant forskning og teori. Ettersom organisasjonskulturen i Norge skiller seg fra annen europeisk eller amerikansk organisasjonskultur, har vi valgt å basere mye av forskningslitteraturen på norske studier. Likevel har vi i tillegg innhentet data og studier fra internasjonale kilder.

### 2.1 Ledelse

Fenomenet ledelse er et omdiskutert og viktig tema. Det vil derfor være vanskelig å gi en klar definisjon av hva ledelse er, og hva ledelse handler om (Moxnes 2019). Ledelse defineres på ulike måter, men vi ønsker i denne studien å ta utgangspunkt i de definisjonene vi anser som relevante.

I følge Mintzberg (2013) handler ledelse om å utøve kontroll, handling, analyse og beslutning. Samtidig hevder Karp (2019, 32) at «ledelse er relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger», og mener at ledelse kan ses på og anvendes som et verktøy for å nå disse målsettinger. Dahl(a) (2011) forklarer at det vil være vanskelig å dekke hele fagfeltet ledelse ettersom det stadig fremkommer ny forskning, endrede rammebetingelser og nye problemstillinger. Likevel defineres syv temaområder «som drøftes ut fra teori og praktisk anvendelse» (Dahl(a) 2011, 41). Basert på temaområdene fremkommer følgende definisjon «Lederrollen er dynamisk og skapes og utvikles i samspill med andre mennesker internt og eksternt i arbeidet med å løse organisasjonens hovedoppgave» (Dahl(a) 2011, 42). Denne definisjonen fremhever i likhet med Tom Karp (2019) det dynamiske ved ledelse.

Dahl(b) (2011, 80) trekker også frem viktigheten av at moderne ledelse har bruk for «utvikling av gode arbeidsrelasjoner på kryss og tvers i organisasjonen». Disse arbeidsrelasjonene avhenger av at det implementeres strukturer og at det settes av tid hvor man konsentrerer seg om de aktuelle arbeidsoppgavene. Dahl(b) (2011) mener å tro at det kreves ledelse til prosessene i en struktur. Dette betyr at en leder kan «overvåke» de selvledede grupper for at «ikke destruktive krefter får spille seg ut over tid» (Dahl(b) 2011, 80).

Caroline Fische (2013) forklarer at ledere og ledelsen i en organisasjon bør representere den holdningen og atferden de ønsker å se hos de ansatte. Hun forklarer at lederne må tro på at talent er noe som kan utvikles, og søke tilbakemeldinger fra sine medarbeidere for å videreutvikle seg selv (Fische 2013). Svartdal (2020) hevder at «(...) en holdning også er med på å bestemme hvordan man forholder seg til ny informasjon, slik at denne oppfattes i tråd med hva man på forhånd mente eller trodde». I likhet med dette forklarer Fische (2013) at «Holdningene styres også ut ifra vår forståelse av hva som har verdi. Ønsket atferd må derfor tydeliggjøres, og ledere må lytte, kreditere og synliggjøre de som representerer dette». Svartdal (2020) påpeker i tillegg til det ovennevnte at tidligere forskning forklarer at ut ifra hva en person på forhånd tenkte og mente om en sak kan tolkes selektivt. Også Fische (2013) mener at tolkningene man har om et gitt tema ligger til grunn for holdningene en besitter, som igjen kan styre måten vi handler på. Det vil dermed være viktig å være bevisst på dette, ettersom det kan endre måten vi lærer og jobber på, samt hva vi motiveres av. Til tross for at ledere og ledelsen kan tilrettelegge for holdningene som eksisterer, og en motiverende kultur, forklarer Fische (2013) også at blant annet kompetansemobilisering forutsetter at den enkelte tar mer ansvar, viser initiativ, og går utenfor sin egen komfortsone.

### **2.1.1 Kjønnbasert ledelse**

Som nevnt innledningsvis i oppgaven er kvinner i leder- og topplederstillinger et mye omtalt tema ettersom det enda er få kvinnelige toppledere sammenlignet med mannlige (SSB(a)). Selv om utjevningen mellom kvinner og menn i topplederstillinger i Norge er kommet langt, er vi langt fra mål (Solberg 2017). Topplederbarometeret for våren 2020 viser at blant de 200 største selskapene i Norsk næringsliv, målt etter omsetning, er bare 14% av administrerende direktører kvinner (Core 2020). Dette er en økning sammenlignet med 2017 da prosentandelen kvinner var 7,5, men det er likevel for lavt (Solberg 2017). En faktor som også er nevneverdig, og et hensyn som bør tas med i betraktningen, er at flere selskaper har et lovkrav om kjønnsbalanse i styret. Nettsiden Core (2020) viser til at selskap med lovkrav om kjønnsbalanse i styret har over dobbelt så mange kvinner i styret, likevel er kvinneandelen i toppledergruppene omtrent lik uavhengig om selskapet har lovkrav eller ikke.

Det er mellom mange enighet i at det er forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere, men likevel kan forskjellen overdrives (Solberg 2017). De stereotypiske tankene man har om kvinnelige eller mannlige toppledere kan være feil, og det er derfor viktig å være klar over at

forskjellen kan være mer flytende enn skarp. I tillegg kan kvinner og menn være mer like enn man tror, i hvert fall når det gjelder psykologiske egenskaper (Solberg 2017). Forskning om kjønnsstereotypene viser til at «kvinner egner seg til å ta vare på de rundt seg» og er mer demokratiske, tankefulle og empatiske, «mens menn egner seg til å forstå verden, bygge og reparere ting», det vil si logiske, oppgaveorienterte og teknisk anlagte (Solberg 2017, 44).

Mange ønsker en endring i kjønnsfordelingen mellom kvinnelige og mannlige toppledere, men det er viktig å forstå hvorfor man ønsker denne endringen og hvordan det påvirker samfunnet og organisasjonene. Drake (1995) forklarer at kjønn har en betydning for bagasjen mennesker har med seg inn i organisasjonen, som preger individuell atferd, behov, holdninger, prioriteringer og kommunikasjonsmønstre. Ved å se på Drakes (1995) forskning fra 1990-årene ser man at vi har kommet lenger i dag enn den gang, men det er likevel mange av de samme dilemmaene som blir tatt opp. Drake (1995) stilte spørsmål om likestilling på den tiden var interessant å snakke om da boken ble skrevet, og svaret var ja. Hun forklarer at for å forstå prosessene som fører til kjønnsforskjellene i organisasjoner må det innebære en viss bruk av stereotyper og prototyper (Drake 1995). Det vil si at de stereotypiske holdningene rundt kvinner og menn i lederstillinger, som eksempelvis omhandlet at kvinner egnet seg bedre til å passe på barna mens mennene jobbet, er blant det som danner grunnlaget for kjønnsproblematikken, men det er også grunnlaget for å forstå hvorfor det er en forskjell.

Kvande og Rasmussen (1993) forklarer at mulighetene for kvinner er større i nettverksorganisasjoner der man kan tilpasse arbeidstiden slik at de fikk tid til både jobb og barn. Nettverksorganisasjoner var på den tiden «en type organisasjon som er fleksibel og endrer seg med endrede krav fra omgivelsene. Den gir derfor gode utviklingsmuligheter» (Kvande og Rasmussen 1993, 216). I nyere tid har de stereotypiske feminine trekkene blitt etterspurt i flere organisasjoner i tråd med av- maskuliniseringen av lederrollen. Det har flyttet hovedfokus i debatten bort fra at kvinner skulle ta vare på barna og at det skulle være rettferdig, til at kvinner skaper effektivitet og lønnsomhet (Sørensen 2011).

I artikkelen «Hvordan utøves effektiv ledelse» kommer det frem at temaet mangfold, og da særlig kjønn, de siste årene har vært et tema på toppledernivå (Nesse 2018). Nesse (2018) hevder at kjønnsbalansen i norske aksjeselskaper ikke er representativ til tross for at det har vært en positiv endring i hvor mange kvinnelige ledere som befinner seg i toppledelsen. Artikkelen ser gjennom dybdeintervjuer nærmere på hvordan kvinner opplever veien til en

topplederstilling. Av disse kommer det frem at individuelle, strukturelle og kulturelle forhold er fremtredende. I tillegg påpeker forskningen at familie og nære relasjoner i form av rollemodeller, mentorer og støttespillere kan ha en vesentlig virkning for kvinnene. De hevder dermed at oppskriften for å rekruttere flere kvinnelige toppledere kan være å fokusere mer på relasjonelle faktorer fremfor, eller i tillegg til, individuelle, strukturelle og kulturelle forhold (Nesse 2018).

Astrid Kunze (2020) hevder at det er på bakgrunn av kvinners humankapital at kvinner har et lavere lønnsnivå og yrkesdeltakelse sammenlignet med menn. Historien viser at frem til 1990-tallet tok menn i gjennomsnitt mer utdanning enn kvinner. I 2020 kan vi derimot se at denne statistikken er snudd opp ned, da det var flest kvinner som tok en bachelor- eller mastergrad. Kvinner kom i tillegg best ut også i tradisjonelle mannsdominerte yrker, som medisin og jus (Kunze 2020). Kunze (2020) mener at grunnen til at kvinner generelt har mindre arbeidserfaring enn menn er på bakgrunn av at det oppstår karriereavbrudd i sammenheng med fødsel og omsorg for barn. Forskning viser samtidig til at de aller fleste kvinner vender relativt raskt tilbake til jobb etter fødsel. Det skal påpekes at dette er i de skandinaviske landene, og er en økende trend i europeiske land (Kunze 2020). Ved at kvinnene har et karriereavbrudd vil de automatisk stille dårligere ved neste forfremmelse. I kjølvannet av dette mener Kunze (2020) at andelen kvinner naturligvis vil minke i ledende- og topplerstillinger, på bakgrunn av at de ikke kan stille med den nødvendige erfaringen.

Benja Stig Fagerland påpeker at 1980- og 90-tallsmetaforer ikke lenger stemmer (sitert i Lee 2015). Likevel anerkjenner hun at kvinner ofte møter på flere og høyere hindre enn menn på veien mot toppledelse (Lee 2015). Fagerland presenterer også et begrep hun mener er viktig. Begrepet *Corporate Diversity Responsibility* (CDR) omhandler mer enn likestillingsregnskap. I dette inngår opptelling av antall kvinner og minoriteter i bedriften og ledelsen, og omhandler «(...) hvordan bedriften stimulerer og involverer kvinnelig lederskap, og om hvordan de ansatte oppfatter sin balanse mellom jobb og privatliv» (Lee 2015). Det handler altså om å benytte seg av talenter og muligheter, utnytte forretningsmulighet og om å involvere kulturen og systemene som ligger i bedriften, ikke bare om å løse et likestillingsproblem (Lee 2015).

Sigtona Halrynjo (2020) viser i sin artikkel til studier som tilsier at det enda «(...) eksisterer et lønns- og karriere-gap i Norge der menn tjener mer enn kvinner og har stillinger på høyere

nivå». Forklaringer på dette har blant annet vært at det har eksistert en ubevisst eller bevisst diskriminering der man ansetter en av samme kjønn, og der kvinner vurderes hardere og må prestere bedre for å få de samme mulighetene som menn (Halrynjo 2020). Nå er ikke dette nødvendigvis lenger forklaringen på kjønnsgapet i lønn og karriere. Det kan blant annet forklares med familieforholdet, for blant annet tar kvinner oftere ut lengre permisjon enn menn, og studiene viser at det ikke eksisterer en forskjell blant kvinner og menn uten barn (Halrynjo 2020).

## **2.2 Karriereutvikling og karriereforankring**

Karriere er et begrep flere bruker i dagligtalen sin. Likevel er det ikke en klar definisjon på hva det er, ettersom det er individuelt hva en legger i begrepet. Store norske leksikon definerer likevel karriere slik: «Karriere er et livsløp, en løpebane etter et yrke, særlig med rask forfremmelse til gode og ansette stillinger. Å gjøre karriere er å gjøre det bra i yrkeslivet» (snl 2020). Sætersdal (2018) forklarer at opprinnelsen for ordet kan forklare hva slags assosiasjoner som knyttes til begrepet, at det er noe som skjer hurtig og rett frem. For mange forbindes begrepet med å jobbe seg oppover i hierarkiet, og omhandler individuell suksess i arbeidslivet der en begynner et sted og utvikler seg til noe bedre (Sætersdal 2018). Sætersdal (2018) forklarer at begrepet har mer i seg enn det som er forklart nå. Blant annet kan det også omhandle innhold og mening i et livsløp, samt et horisontalt karriereløp der det er fordypning og faglig ansvar på samme nivå i organisasjonen. For organisasjonens helhet vil det være lønnsomt at de dyktige ansatte beholdes i bedriften, både for å ha et konkurransefortrinn, men også for at organisasjonen oppfattes som en attraktiv arbeidsplass (Sætersdal 2018). På bakgrunn av at de fleste bedrifter i Norge ikke har klare vertikale karriereløp, vil de fleste personer få økt faglige ansvarsoppgaver uten å få en høyere stilling eller mer personalansvar (Sætersdal 2018).

Også når det gjelder karriereutvikling kan en se forskjeller mellom kvinner og menn. Lytomt (1991) forklarer at kvinner tradisjonelt har satt familielivet foran karriere, noe som tidligere førte til at menn fikk flere muligheter og hadde andre karriereambisjoner enn kvinner. Ettersom Lytomt skrev sitt verk i 1991 er mye av informasjonen utdatert og/eller gammel. Likevel er det viktig å se på hvordan tankegangen var da, i en tid da flere kvinner begynte å fokusere på karriere. Lytomt (1991) forklarer at mange unge på den tiden var fremtidige karriere-kvinner. Disse kvinnene mente at flere av bedriftene burde ta med kvinner i

beslutningsprosesser i fremtiden slik at bedriftene ikke skulle virke gammeldagse. Kvinnene som på den tiden valgte å fokusere på karriere, kom inn i et mannsdominert miljø der bedriftene ikke hadde tilpasset seg kvinnenens livssyklus der fokuset tidligere har vært på familielivet (Lytomt 1991). Det var altså like karriereforventninger til kvinner som til de suksessfulle mennene, med samme premisser i arbeidsmarkedet (Lytomt 1991). Forskning viser også til at kvinners karrierefremgang ofte bremses eller stanser når de blir mødre, og det er ofte dette som viser seg å være grunnen til at menn får høyere stillinger enn kvinner når det gjelder bedriftsinterne forfremmelser (Kunze 2020).

Det finnes ingen klar definisjon av hva et karriereutviklingsprogram er, ettersom det kan variere fra program til program. Vi har derfor i dette studiet valgt å definere det som et program som skal bistå individer i sin karriereutvikling. Vi har som tidligere nevnt valgt å fokusere på tre elementer vi mener kan ha betydning for et individs karriereutvikling; lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging. Dette er basert på karriereutviklingsprogrammet vi har fått innsyn i, samt at vi antar at disse elementene er vesentlige for utvikling av individer. Vi vil gå nærmere inn på disse senere i oppgaven.

Edgar Schein (1980) skiller mellom ekstern og intern karriere. Den eksterne karrieren omhandler hvor et enkeltindivid befinner seg i forhold til karriereutviklingen, og der refererer Schein (1980) til ti hovedstadier. Når det gjelder den interne karrieren omhandler det forankringen av karrieren, altså eksempelvis tryggheten, selvbilde, selvoppfatningen enkeltindividet oppbygger seg i løpet av sin karriere, som enten kan hindre eller hjelpe når karrierevalg tas (Schein 1980).

Etter å ha sett på hva karriereutvikling innebærer, og hva forskjellen mellom kvinner og menn er i denne sammenheng, skal vi nå se på karriereforankring. «En karriereforankring er et menneskes eget bilde på det han eller hun utmerker seg i, ønsker og verdsetter. Den gir oss grunnlag for valg, fordi det er naturlig at et menneske vil søke å realisere sitt selvbilde» (Schein 1992, 15). Når man skal ta/gjøre et karrierevalg er det gjerne noen verdier en verdsetter og/eller etiske retningslinjer en ikke vil gi slipp på. Karriereforankring skal derfor hjelpe personer med å reflektere over disse, i tillegg vil oppgaver i forbindelse med karriereforankring hjelpe til med å oppnå den nødvendige selvinnsett slik at en unngår feilgrep (Schein 1992). Det er de ulike dominerende elementene som fører valgprosessen som kan anses som karriereforankringer.

Schein (1992) forklarer at ved å ha ulike arbeidsoppgaver, få mer arbeidserfaring, og oppdage hva som er viktig for en, oppnår man et klarere og nyansert selvbilde. I tillegg til dette forklarer Schein (1992) at det er vanlig at mennesker blir dyktige innen de områdene de verdsetter og motiveres av, samt områder som gir dem mulighet til å benytte sine evner, dette fordi at de bruker mer energi og tid på dem. Schein (1992) viser til 8 dominerende motiv som karriereforankringer har en tendens til å utvikle seg rundt, og ofte dukker opp uavhengig av yrke, og som de fleste mennesker kan beskrives gjennom. Disse motivene er: «teknisk/funksjonell kompetanse, generell lederkompetanse, selvstendighet/uavhengighet, sikkerhet/stabilitet, entreprenøraktivitet/kreativitet, tjenestevillighet/plikttroskap, ren utfordring, og livsstil» (Schein 1992, 17). Karriereforankring kan også forklares som «en samling av evner, ferdigheter, motiver og verdier som en føler styrer, hindrer, stabiliserer og integrerer ens karriere» (Zahl-Begnum 1991, 21). Det er ringvirkningen av interaksjonen mellom mennesket og dets arbeidsmiljø som blir mer stabil i løpet av et karrierelivsløp (Zahl-Begnum 1991).

### **2.2.1 Glasstaket**

Glasstaket er en teori som omhandler vertikal rangering der menn har topplederjobber, mens kvinner er nedover i hierarkiet (Solberg 2017). Det er en kjent teori innen karriereutvikling, men den har kritikk rettet mot seg, og diskusjonen går på hvorvidt teorien er en myte eller et faktum, samt hva som eventuelt gjør at glasstaket eksisterer. Som tidligere nevnt har mye skjedd de siste årene når det gjelder kvinner i lederstillinger, men det er fremdeles færre kvinnelige toppledere enn mannlige. Teorien går ut på at kvinner blir møtt av en usynlig barriere som hindrer dem i å komme oppover i hierarkiet, og trer i kraft over mellomledernivået (Solberg 1995). Teorien kan så vel som kvinner også omhandle forhold som alder, funksjonshemming, rase, seksuell legning, religion eller etnisk tilhørighet (Solberg 2017).

Det eksisterer ulike forklaringer på hva usynlige barrierer betyr, eller hva som menes i annen sammenheng. Noen hevder at de usynlige barrierene/mekanismene er at bedrifter anså det som mer kostbart å ansette kvinner på bakgrunn av fravær ved svangerskap og barnefødsler, mens andre hevder at kvinner i jobbintervju-situasjoner ble stilt andre spørsmål enn menn (Solberg 2017). I tillegg til dette viser Solberg (2017) til at det også omhandler hva som er

korrekt å gjøre og si versus hva som faktisk tenkes og gjøres. Det er også verdt å nevne at glasstaket får noe kritikk rettet mot seg. Blant annet mener Benja Stig Fagerland at glasstaket er et begrep som ikke lenger bør benyttes ettersom den antyder at alle kvinner møter på samme type utfordringer, noe hun mener ikke stemmer (sitert i Lee 2015). I stedet for å benytte seg av glasstak, ønsker hun heller å referere til begrepet hinderløype. Fagerland mener at hinderløype i større grad anerkjenner at det finnes et mangfold av kvinner som møter på ulike typer utfordringer som de håndterer forskjellig, og at dette inviterer til handling (sitert i Lee 2015). Likevel er det viktig å påpeke at uavhengig av hva slags begrep som brukes, anerkjenner flere at kvinner ofte møter på barrierer og hindre når de ønsker å nå topplederstillinger. Barrierene kan være forskjellige, og det er ulikt hvordan kvinnene møter og håndterer dem.

Professor ved Norges Handelshøyskole, Tom Colbjørnsen, hevder på bakgrunn av undersøkelser, at kvinner forlater sine lederposisjoner, men man finner ikke ut hvorfor (sitert i Valvik 2005). Han har gitt dette fenomenet navnet «Nora-syndromet», og hevder i tillegg at kvinner ønsker en balanse mellom fritid og jobb, og at spesielt unge kvinnelige ledere slutter raskere enn menn (sitert i Valvik 2005). I likhet med Colbjørnsen hevder også Belinsky og Blagg (2011; sitert i Larssen 2018) at det ikke eksisterer noe glasstak. Dette på bakgrunn av en undersøkelse de gjorde der de fant ut av det helt klart er flere mannlige ledere, og at menn tjener mer enn kvinner. Samtidig fant de ut at menn ikke forfremmes fremfor kvinner, og at det ligger andre former for kjønnsdiskriminering til grunn. Hearn og Parking (1987; sitert i Larssen 2018) mener at dette kan være på grunn av et ønske om å opprettholde maskulin autoritet, og dermed blir en bevisst metode.

Så vel som glasstaket og Nora-syndromet er også glassko-effekten et fenomen som omhandler kvinners karriereutvikling når det gjelder topplederstillinger. Begrepet er populærvitenskapelig, og er mye omtalt i media, men vi har ikke funnet forskningsbidrag som har undersøkt fenomenet. Fenomenet innebærer ifølge media at kvinner ikke kjenner seg igjen i posisjonen som toppleder og/eller erfarer at deres identitet ikke stemmer overens med en stereotypisk toppleders identitet (The Guardian 2017). Kvinner opplever ofte denne formen for identitetskonflikt sterkere i mannsdominerte yrker fremfor kvinnedominerte yrker (The Guardian 2017).



## 2.3 Leder- og ledelsesutvikling

Det eksisterer ulike forklaringer på hva ledelse innebærer, samt hvordan man ønsker å utvikle ledere. Johansen og Sætersdal (2017) hevder at måten man forstår ledelse på kan påvirke måten en forsøker å utvikle ledere på. De forklarer at en enklere måte å forstå lederutvikling på er å skille mellom teorier om ledelse og teorier om lederutvikling. Videre påpeker Johansen og Sætersdal (2017) at ved å skille mellom disse teoriene, og ikke kun ta utgangspunkt i et ledelsesperspektiv, gir det plass til å kunne få en innsikt i hva slags essensiell form for kompetanse som utvikles, og heller fokusere på hvordan man best kan utvikle den kompetansen. Lederutvikling omhandler altså, ifølge Johansen og Sætersdal (2017), utvikling av ledere som enkeltindivider, og kan skilles fra begrepet ledelsesutvikling som omhandler utviklingen av ledelse som innflytelsesprosess. Day (2000) forklarer, i likhet med forklaringen over, at lederutvikling omhandler det å utvide en persons potensial til å være effektiv i lederrollen. Det handler, ifølge Day (2000), om å fremme kunnskap, ferdigheter og holdninger hos individer for å forbedre deres lederrolle og evnen til å utøve ledelse. På bakgrunn av forklaringene over anser vi det som relevant for toppledere generelt å være bevisst på blant annet innflytelsesprosessen de har på sine medarbeidere. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom å trene på lederutvikling i et karriereutviklingsprogram.

Johansen og Sætersdal (2017) forklarer to former for kompetanse; intrapersonlig kompetanse og interpersonlig kompetanse. Intrapersonlig kompetanse omhandler kompetansen som foregår inni folk, altså går det på lederutvikling, mens interpersonlig kompetanse omhandler det som foregår mellom mennesker, og det går på ledelsesutvikling (Johansen og Sætersdal 2017). Det eksisterer ulike former for intrapersonlig kompetanse, blant annet selvmotivasjon, selvregulering, selvinnsikt, og identitet. Selvmotivasjon omhandler individets evne til å ta eget initiativ, forplikte seg til det initiativet samt optimisme, som omhandler troen på gjennomførelsen av det en setter i gang (Day 2000). Selvregulering omhandler individets evne til å justere sin atferd (Johansen og Sætersdal 2017). Selvinnsikt handler om «å ha et bevisst forhold til våre styrker og svakheter og være klar over hvilken påvirkning man har på andre» (Johansen og Sætersdal 2017, 233). Den siste formen, identitet, omhandler beskrivelsen en har av seg selv, om hvem jeg er, som en forteller til både seg selv og andre, og det påvirker individers tanker, følelser og handlinger (Johansen og Sætersdal 2017). Som tidligere nevnt i teorikapittelet viser det populærvitenskapelige begrepet glassko-effekten at kvinnelige ledere ofte ikke identifiserer seg som ledere (The Guardian 2017). Med bakgrunn i

blant annet dette ønsket vi å undersøke mer om hva slags påvirkning lederutvikling har på kvinnelige topplederes utvikling gjennom et karriereutviklingsprogram. Totalt sett omhandler intrapersonlig kompetanse utvikling av kompetansen i lederrollen, som igjen påvirker hvordan lederen blir oppfattet av sine medarbeidere (Johansen og Sætersdal 2017).

Interpersonlig kompetanse har ifølge Johansen og Sætersdal (2017) i hovedsak to former for kompetanse; tillit og empati. Empati omhandler, ifølge Johansen og Sætersdal (2017, 234), «evne til å sette seg inn i hvordan et annet menneske har det». Tillit omhandler det å kunne stole på andre, og at andre stoler på deg, det handler derfor om gjensidig respekt. Bakgrunnen for at disse kompetansene trekkes frem er at det å kunne sette seg inn i hvordan andre har det, samt at de er til å stole på antakelig gir en leder som inspirerer, viser individuelle hensyn, og skaper en mening for medarbeiderne, uavhengig av hvordan vedkommende ser på ledelse (Johansen og Sætersdal 2017).

Johansen og Sætersdal (2017) definerer og forklarer ulike ledelsesutviklingstiltak. Disse tiltakene er 360 graders tilbakemelding, coaching, og refleksjon omkring lederidentitet. Tiltakene har som formål å utvikle intra- og interpersonlig kompetanse (Johansen og Sætersdal 2017). Johansen og Sætersdal (2017) forklarer at det ikke nødvendigvis er innholdet, strukturen eller formen i programmet/tiltaket som påvirker effekten av det, men heller de som holder programmet og kvaliteten på det.

360 graders tilbakemelding/lederevaluering er, ifølge Johansen og Sætersdal (2017), et populært utviklingstiltak som har som formål å evaluere lederen på en rekke punkter tilknyttet vedkommende sin lederatferd. Det er både lederen over, medarbeiderne under, og kollegaene ved siden av vedkommende som gjennomfører evalueringen, i tillegg til at lederen selv også skal gi en evaluering (Johansen og Sætersdal 2017). En av grunnen til at dette tiltaket er så populært er ettersom lederen får innsikt i hva de mestrer, samt hva de mestrer mindre godt. Lederen kan med dette få utviklet sin selvinnsikt, som igjen er en viktig form for intrapersonlig kompetanse (Johansen og Sætersdal 2017). Ledere som evalueres kan i tillegg til dette få økt motivasjon og øke sin innsats dersom de sammenligner egnevaluering med andres evaluering, men det kan også gå den andre veien (Johansen og Sætersdal 2017).

Den interpersonlige kompetansen dekkes også med dette tiltaket ved at man gjennom tiltaket evaluerer lederens atferd tilknyttet hvordan de samhandler med sine medarbeidere (Johansen

og Sætersdal 2017). Det er både positive holdninger og noen kritiske forhold ved dette tiltaket. Johansen og Sætersdal (2017) nevner at ved å ha flere som evaluerer er resultatene mer til å stole på, samt at det blir lettere å ivareta konfidensialiteten, som igjen påvirker ærligheten til de som evaluerer. Likevel kan attribusjonsfeil oppstå ved slike evalueringer. Attribusjonsfeil vil si at en person tillegger andre personer egenskaper, positive eller negative, en ikke har observert selv (Johansen og Sætersdal 2017).

Coaching er et individuelt tilpasset program som gir mulighet for å øke lederes intra- og interpersonlig kompetanse (Johansen og Sætersdal 2017). Det viser seg å være lønnsomt å kombinere 360 graders lederevaluering med coaching, gjennom at lederen med hjelp fra en coach jobber med tilbakemeldingene fra lederevalueringen og finner noe konkret lederen kan jobbe videre med (Johansen og Sætersdal 2017). Dersom man har coaching uten noen andre tiltak før eller etter, er det lederen selv som setter målene for utviklingen, og dersom coachen betales av organisasjonen er det vanlig at lederens leder også blir med på første samtale og gir innspill til utviklingen, såkalt «trekantsamtale» (Johansen og Sætersdal 2017). Det kan være lønnsomt å jobbe for å unngå at coachingen blir et isolert utviklingsprosjekt. Dette kan gjøres ved å ha med tidligere evalueringer som organisasjonen har gjennomført, i tillegg til at lederen og eventuelt lederens leder får en del spørsmål om eksempelvis lederens styrker, hvordan vedkommende blir oppfattet el. på forhånd av første møte (Johansen og Sætersdal 2017). Coachingen foregår gjerne ca. et halvt år med flere samtaler, men det kan også være kortere eller lenger. Noen forskere har funnet ut at coaching kan gi effekt etter én samtale, mens andre forskere har funnet en sammenheng mellom antall samtaler og effekten av coachingen (Johansen og Sætersdal 2017).

Det siste lederutviklingstiltaket Johansen og Sætersdal (2017) forklarer er refleksjon omkring lederidentitet. Dette tiltaket er ifølge Johansen og Sætersdal (2017) et relativt nytt lederutviklingstiltak, og har som overordnet formål å utvikle lederens intrapersonlige kompetanse. For å kunne forstå hva refleksjon omkring lederidentitet omhandler er det viktig å skjønne hva lederidentitet er. Identiteten vår definerer hvem vi er i ulike roller, og er det vi forteller oss selv og andre om oss selv, men det kan også være delvis ubevisst, altså vet vi ikke alltid hvem vi tenker at vi er (Johansen og Sætersdal 2017). Johansen og Sætersdal (2017, 240) forklarer som følger om lederidentitet, i sammenheng med at informasjonen vi oppfatter, samt hvordan vi oppfører oss styres av vår identitet: «Bevisste og ubevisste tanker som ledere har om seg selv, kan derfor påvirke hva de legger merke til når de er sammen med

sine medarbeidere, hvordan de oppsøker eller unngår situasjoner, og dermed også hvordan de utvikler seg i lederrollen».

Dette tiltaket handler derfor om at lederen skal bli observant på sin lederidentitet, finne ut av hvordan man ser på seg selv som leder, hvis vedkommende i det hele tatt gjør det. Johansen og Sætersdal (2017) forklarer at ved å bevisstgjøre hvordan man ser på seg selv som leder kan det resultere i at en tør oppsøke ledelsessituasjoner, og forklarer videre at det igjen fører til øving, som igjen kan føre til læring og mestring. Dette kalles den positive spiralen ifølge Johansen og Sætersdal (2017). Dersom lederen ikke ser på seg selv som en leder, til tross for lederrollen, kan spiralen gå i motsatt retning, og være en negativ spiral (Johansen og Sætersdal 2017). Dersom dette skjer forklarer Johansen og Sætersdal (2017) at lederen mest sannsynlig unngår utfordrende ledelsessituasjoner, som videre gjør at vedkommende ikke blir oppfattet som leder, og ikke gir en mulighet til øving. Dette kan igjen føre til at en ikke opplever like mye læring og mestring.

## **2.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er ifølge Falkheimer og Heide (2019) et vanskelig begrep å definere. Likevel mener de at kommunikasjon er en viktig faktor for at organisasjoner skal overleve. De hevder at kommunikasjon i bunn og grunn handler om at man klart og tydelig kan si fra hva man tenker, lytte til svarene og å stille dype og reflekterende spørsmål. I likhet med Falkheimer og Heide (2019) mener også Farbrot (2018) at god lederkommunikasjon kan være en viktig del av løsningen for å få medarbeidere til å gjøre det en ønsker at de skal gjøre. Kommunikasjon skiller seg eksempelvis fra kommando ved at lederen prater med sine ansatte, og ikke til sine ansatte. Farbrot (2018) hevder at ledelse ikke kan utøves uten kommunikasjon, og ser dermed på kommunikasjon som en leders viktigste verktøy. Alle ledere er nødvendigvis ikke bevisst på viktigheten av kommunikasjon, noe som kan komme av at de fleste ledelsesteorier ikke presenterer hva ledere kan gjøre og ikke gjøre for å få sine ansatte til å gjøre det de skal (Farbrot 2018). Det skal også nevnes at kommunikasjon ikke bare er lederens verktøy for å prate med sine ansatte og få sine ansatte med seg, men også et verktøy som i stor grad kan brukes til å engasjere og motivere sine ansatte til å prestere bedre (Farbrot 2018).

Falkheimer og Heide (2019) presenterer to perspektiver på kommunikasjon som de mener er vesentlige å forstå, ettersom de skal ha en stor forklaringsverdi for hvordan organisasjoners kommunikasjon fungerer - både eksternt og internt (Falkheimer og Heide 2019). Disse perspektivene er:

- kommunikasjonsoverføring av et budskap
- kommunikasjonsdeling av et budskap

Perspektivene skal være til hjelp for å kunne analysere, forklare og forstå hvorfor organisasjonens kommunikasjon kanskje ikke alltid fungerer. Videre hevder Falkheimer og Heide (2019, 32) at de to perspektivene også er «viktige fordi de påvirker hvordan ledere, medarbeidere, kommunikatorer eller markedsførere og alle andre i en organisasjon kommuniserer og håndterer kommunikasjonsspørsmål». Perspektivet «kommunikasjonsoverføring av et budskap» mener Falkheimer og Heide (2019) handler om at kommunikasjon ses på som en enveisprosess. I denne enveisprosessen vil budskapet formidles gjennom et slags medium fra en avsender til en mottaker. Hovedfokuset i dette perspektivet er en effektiv formidling av budskapet (Falkheimer og Heide 2019). Det skal også nevnes at dette perspektivet har fått kritikk for at det nødvendigvis ikke tar hensyn til tolkningaspektet. Ved tolkningaspektet menes «det faktum at alle budskap tolkes av mottakerne» (Falkheimer og Heide 2019, 34). Perspektivet «kommunikasjonsdeling av et budskap» mener Falkheimer og Heide (2019, 35) er «nær beslektet med den opprinnelige betydningen av kommunikasjon» - «å gjøre felles». Ved kommunikasjonsdeling av et budskap vil hovedfokuset være på forståelse og tolkning. Målet ved kommunikasjonsdelingen er at deltakerne skal sitte igjen med en felles forståelse, både selv om kommunikasjonen anses som «mislykket» eller ikke. Perspektivet ser på kommunikasjon som mer enn bare overføring av et budskap. Det legger også vekt på kommunikasjon «som et middel for å skape, påvirke og bevare relasjoner, iscenesette delte verdener, felles kulturer og mål, samt som et verktøy for å skape og gjenskape vår sosialt konstruerte virkelighet» (Falkheimer og Heide 2019, 35-36).

#### **2.4.1 Ledelses- og lederkommunikasjon**

Som tidligere nevnt hevder både Falkheimer og Heide (2019) og Farbrot (2018) at god lederkommunikasjon kan være en viktig del av løsningen for å få medarbeidere til å gjøre det man ønsker at de skal gjøre. I likhet med dette mener Bjugstad, Berntzen og Wong (2018) at god lederkommunikasjon omhandler et individs evne til å lytte, ivareta meninger, forslag fra

medarbeiderne samt å gi motiverende tilbakemeldinger. Videre hevder de at det i tillegg omhandler å skape en felles forståelse for organisasjonens retning og ambisjoner. Farbrot (2018) trekker også frem at ledelseskommunikasjon kan være «nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, et sunt ytringsklima, en tillitsbasert kultur og god internkommunikasjon». Det er dessverre slik at det i dag er mange ledere som ikke ser viktigheten av god kommunikasjon, som dermed fører til at de kommuniserer dårlig med sine ansatte. Farbrot (2018) mener at man som leder er avhengig av å kommunisere godt med sine ansatte for i det hele tatt å kunne lykkes med ledelse. I likhet med dette poengterer også Bjugstad, Berntzen og Wong (2018) at det en leder gjør påvirkes av hvordan de kommuniserer med sine medarbeidere. Dette kan eksempelvis være hvordan man gir tilbakemeldinger, tildeler nye arbeidsoppgaver, motiverer, eller deler informasjon (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018). Spurkeland (2009) hevder at en konsekvens av dårlig kommunikasjon kan skape mistriivsel og usikkerhet blant medarbeidere. Kommunikasjonen er en del av ledelse, og det er derfor ikke mulig for lederne å ekskludere kommunikasjon og overlate dette ansvaret til sine kommunikasjonsrådgivere (Farbrot 2018). Det er viktig å huske på at kommunikasjon er en toveis-aktivitet og ikke bare en enveis-formidling av et budskap (Farbrot 2018). Spurkeland (2009) påpeker også viktigheten av at kommunikasjon og tillit er en relasjon mellom leder og medarbeider, og at det er en avgjørende faktor for hvordan samarbeidet fungerer mellom dem. På bakgrunn av forklaringen over anser vi det som relevant for toppledere generelt å være bevisst på hvordan de kommuniserer med sine ansatte, samt kommuniserer ut til sine ansatte. På lik linje med lederutvikling kan dette eksempelvis gjøres gjennom å trene på kommunikasjonsferdigheten i et karriereutviklingsprogram.

God lederkommunikasjon handler i all hovedsak om mer enn bare hvordan ledere evner å formidle sitt budskap ved å holde presentasjoner eller foredrag, eller hvordan de presenterer og kommuniserer beslutninger i organisasjonen. Det handler mer om i hvilken grad lederen lytter aktivt til sine ansatte, tør å stille spørsmål, forsøker å sette seg inn i sine ansattes ståsted, samt at de er åpne for at det han/hun eventuelt sier kan være et poeng som er nødvendig å notere seg (Farbrot 2018). Det kan derfor tenkes at ledere som behersker disse punktene vil kunne ha et godt grunnlag for enten å være eller å kunne bli god til å kommunisere. Farbrot (2018) presenterer også avslutningsvis i sin artikkel tolv råd for god lederkommunikasjon. Rådene er ment for å kunne være «innspill og diskusjonsgrunnlag» når en «organisasjon skal utarbeide prinsipper for god lederkommunikasjon» (Farbrot 2018). Det

er derimot viktig å poengtere at selv om kommunikasjon spiller en vesentlig rolle i ledelse, vil en leders kommunikasjonsferdigheter og kommunikasjonsevner kunne bedres gjennom læring. Rådene Farbrot (2018) gir for god kommunikasjon kan derfor være effektive, hensiktsmessige og en god pekepinn, men det er dermed ikke sikkert at lederne tilegner seg rådene og klarer å implementere dem i sitt daglige ledelsesarbeid.

Brønn (2019) trekker frem ledelses- og lederkommunikasjon som et av de viktigste områdene innen organisasjonskommunikasjon. Som leder er man stadig involvert i kommunikasjon. Selv om det spesielt er lederrollen som fremstår som en viktig kommunikasjonsrolle, vil alle roller i organisasjonen inneha elementer av kommunikasjon (Brønn 2019). Brønn (2019) hevder at ledelseskommunikasjon i all hovedsak handler om hvordan ledere kommuniserer, med andre ord hvordan de utvikler og formidler budskap. Det fokuseres på hvordan lederen som individ velger å bygge relasjoner med sine ansatte og andre ledere i organisasjonen samt «viktige eksterne organisatoriske interessenter» (Brønn 2019, 57).

## **2.5 Nettverksbygging**

Nettverksbygging handler ifølge Marthinsen (2006, 10) «om å bygge relasjoner og å se muligheter sammen med andre». Det vil alltid være noen mennesker som mestrer nettverksbygging godt, mens andre ikke. Marthinsen (2006) hevder at forskjellen på gode og dårlige nettverksbyggere er individets holdninger og handlinger til begrepet. Mestrer man derimot ikke nettverksbygging er det en ferdighet det er fullt mulig å lære seg. På bakgrunn av at det i organisasjoner rekrutteres mer og mer internt vil nettverksbygging nå være viktigere enn noen gang (Riiber 2015). Det er blitt mer og mer vanlig at flere skifter arbeidsgiver opptil flere ganger i løpet av en karriere. Nettverksbygging vil dermed være en viktig og sentral del når det blir flere og flere om kampen om jobbene. Lillebø (2000) hevder at gode kontakter og et godt nettverk vil være nøkkelen til fremgang i arbeidslivet. På bakgrunn av forklaringen over anser vi det som relevant for toppledere generelt å være bevisst på viktigheten av et godt nettverk, samt hvordan man kan skape gode relasjoner med andre. På lik linje med lederutvikling og kommunikasjon kan dette eksempelvis gjøres gjennom å trene på nettverksbygging, samt å skape et eget nettverk i et karriereutviklingsprogram. Bjørnåli mfl. (2018) viser i sin artikkel til litteratur som antyder at kvinner og menn har forskjellige sosiale nettverk på arbeidsplassen. I tillegg til dette

poengterer de, ved å vise til tidligere undersøkelser, at kvinners nettverk har hatt en stor betydning når de har inntatt lederstillinger.

Det er to hovedårsaker til at det er viktig å være opptatt og bevisst på akkurat dette med nettverk: endringstakten i næringslivet og samfunnet ellers, og globaliseringstrendene og de globale strukturendringene (Marthinsen 2006). Endringen i næringslivet gjør at hvert enkelt individ må forholde seg til et større nettverk enn tidligere. Dette er på bakgrunn av, som tidligere nevnt, at flere og flere hyppigere bytter jobb, arbeidsoppgaver eller organisasjonstilknytning enn tidligere (Marthinsen 2006). Denne endringen vil ikke bare ha en betydning for nettverket, men også for hvordan både arbeidsgivere og de selvstendig næringsdrivende jobber. Det vil være avgjørende for arbeidsgivere å ha medarbeidere som overlever endringer, omstillinger og eierskifter. Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet blant de ansatte vil dermed være av avgjørende betydning. Et godt etablert nettverk gir muligheter for akkurat dette (Marthinsen 2006). I tillegg til de store endringene i næringslivet og samfunnet ellers, spiller globalisering og de globale strukturendringene også en vesentlig rolle. I kjølvannet av at globaliseringen har påvirket den gang dagens arbeidsmetoder, har det i dag ført til at man mye lettere vil kunne flytte både arbeidskraft og fordele arbeidsoppgaver på tvers av landegrenser (Marthinsen 2006). Ved samarbeid og mer reising på tvers av landegrenser oppstår det flere profesjonelle relasjoner, da både formelle og uformelle nettverk. Marthinsen (2006) mener at det er viktig å skille mellom disse. Med de formelle nettverkene menes de nettverkene «som har et definert mål og som har en medlemsgruppe som er avgrenset og lett å definere» (Marthinsen 2006, 12). De uformelle er derimot mennesker hvert enkelt individ har hatt eller har en relasjon til i løpet av livet.

I følge Schiefloe (1997) kan nettverksbygging ses på som en seleksjonsprosess. Selv om det er en seleksjonsprosess er det derimot ikke sagt at man kan velge og vrake ved bygging av nettverk. På bakgrunn av samarbeid på tvers av landegrenser og geografiske begrensninger vil det være vanskeligere å knytte seg til de menneskene som er langt vekk, og det kan dermed føre til at man bygger et nettverk med de man har lett tilgjengelig. Disse kontaktene kan omtales som for eksempel kollegaer og naboer (Schiefloe 1997).

Ettersom nettverksbygging har blitt så populært og flere prioriterer å fokusere på det, vil det være en fare for at begrepet misbrukes og misforstås (Marthinsen 2006). Det vil derfor være viktig å være bevisst på at alle grupper som blir kalt nettverk nødvendigvis ikke fungerer som



et reelt nettverk i praksis. Marthinsen (2006) hevder at flere kaller og omdøper foreninger og medlemsorganisasjoner til et såkalt nettverk, og da automatisk antar at det er det. Hun mener derimot at det ikke er slik det fungerer. Marthinsen (2006, 13) forklarer at det «er helt klare kriterier som må være oppfylt og til stede for at vi skal kunne kalle en formell gruppe et nettverk». Kriteriene brukes på både formelle og uformelle nettverk. Hun hevder at følgende kriterier må være oppfylt for at nettverket skal kunne kjennetegnes som et godt nettverk:

- «Man ser fordel av egen deltakelse.
- Deltakelse krever aktive bidrag fra den enkelte medlem.
- Medlemmene må være raus, sjenerøse og positive til deling av kunnskap.
- Samarbeidet må være preget av etikk og ærlighet; skjulte agendaer godtas ikke.»

(Marthinsen 2006, 14).

Kunnskapsdeling er blitt viktigere og viktigere med årene og preger samfunnet i mye større grad i dag enn tidligere (Marthinsen 2006). Internett er en av grunnene til dette. Internettet gjør det mulig å dele kunnskap på en ny og lettere måte enn tidligere. Dette kan man se på forskjellige nettsteder der ulike bidragsyttere deler av sin kunnskap (Marthinsen 2006). Ved at flere mennesker fra hele verden deler av sin kunnskap på internett, utvikles en form for nettleksikon som ikke bare er gratis i bruk, men det oppdateres og er hele tiden i utvikling (Marthinsen 2006). Kunnskapsdeling har tidligere ikke nødvendigvis vært noe mennesker ønsket å gjøre ettersom spesialkompetanse vil gi makt, status og høyere lønnskompensasjon på bakgrunn av at organisasjonene var redde for å miste dem (Marthinsen 2006).

Kunnskapsdeling har derfor ikke alltid blitt sett på som like positivt. Heldigvis er denne situasjonen i ferd med å endres. Flere organisasjoner tar nemlig i bruk målinger for å avdekke hvorvidt ansatte er villige til å dele kunnskap, og tas videre i bruk som et kriterium for avansement og lønnsøkning (Marthinsen 2006).

Vi befinner oss i en tid der nettverk og nettverksbygging er en nødvendighet for å oppnå målsettinger i organisasjonen (Marthinsen 2006). Avslutningsvis hevder Marthinsen (2006, 17) at hemmeligheten og utfordringen til et godt nettverk er «å lære seg å forstå nettverkets iboende egenskaper». Nettverksbygging vil dermed kunne være en avgjørende faktor for å lykkes i arbeidslivet (Marthinsen 2006).

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling som er lagt til grunn for å kunne gjennomføre en empirisk studie for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Videre vil vi drøfte validiteten og reliabiliteten, før vi avslutningsvis vil komme med forskningsetiske refleksjoner som vi finner relevante for dette studiet. Nedenfor har vi utformet en figur som visualiserer fasene i en studie.



*Figur 3: Fasene i en studie*

Første fasen i studiet handler om å utvikle og forme en problemstilling. Fase nummer to tar for seg valget av forskningsdesign og metode, før man i fase tre velger ut respondenter man ønsker til studiet. Fase fire vil gå til datainnsamling, før man i fase fem vil analysere funnene som er innsamlet. Avslutningsvis vil man i fase seks diskutere funnene og konkludere.

### 3.1 Valg av metode

Vi har i denne studien valgt kvalitativ metode på bakgrunn av at vi ønsket å tilegne oss mer kunnskap, og innhente informasjon om et spesifikt tema. Dette er på bakgrunn av at vi ønsket å få refleksjoner og ulike meninger om temaet, samt opplevelser og erfaringer respondentene hadde tilegnet seg. Dette støttes opp av Crotty (1998) og Krumsvik (2013) som mener at det blant annet er strategien og handlingsplanen som definerer metoden, samt at kvalitativ metode benyttes når man ønsker å bringe frem subjektive meninger, refleksjoner og oppfatninger rundt et tema; i dette tilfellet karriereutviklingsprogram, lederutvikling, kommunikasjon, og nettverksbygging tilknyttet kvinner. Med bakgrunn i dette var det aktuelt for oss å anvende kvalitativ forskningsmetode ettersom vi ønsket, og var avhengige av, å få en bredere forståelse og gå i dybden på caset karriereutviklingsprogram. I denne studien har vi valgt å ta utgangspunkt i ett karriereutviklingsprogram, og stilt respondentene spørsmål basert på dette programmet.

Det vi har ønsket å gå i dybden på er respondentenes erfaringer, tanker og refleksjoner rundt hva i et karriereutviklingsprogram som bidrar kvinner til deres utvikling både personlig og på jobb. Dette faller under Silvermans (2014) forklaring på at forskerne bør interessere seg for menneskers livshistorie. En av fordelene ved å benytte seg av kvalitativ forskningsmetode i tillegg til det overnevnte, er at respondentene ikke har en like stor begrensning i hva de ønsker å formidle, som de ellers kanskje ville hatt ved et kvantitativt studium. I det kvalitative studiet har derimot respondentene mulighet til å ytre sine meninger, oppfatninger og synspunkter rundt fenomenet.

### **3.2 Valg av forskningsdesign**

Valg av forskningsdesign avhenger av hvordan studien gjennomføres, og hva og hvem som skal undersøkes (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010). Det er altså en overordnet plan for hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene skal utdypes og besvares. Formålet med vår studie er å innhente informasjon tilknyttet elementer i ett spesifikt karriereutviklingsprogram. Derfor vil forskningsdesignet i vårt tilfelle være casedesign. Casedesign kjennetegnes, ifølge Askheim og Grenness (2008, 70), «(...) ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller cases». Vi ønsker mye informasjon på et avgrenset område/en avgrenset case, som i vårt tilfelle er kvinners opplevelser og refleksjoner om karriereutviklingsprogram. Videre er målet forhåpentligvis å øke kunnskapen om fenomenet, samt bidra til utvikling av ny teori på området. Bakgrunnen for valget vårt av forskningsdesign støttes av Askheim og Grenness (2008) som poengterer nettopp dette.

### **3.3 Datainnsamling**

I denne delen av oppgaven vil vi presentere utvalget vårt, samt hvorfor de er valgt. Videre vil vi gå nærmere inn på hvilken datainnsamlingsmetode vi har valgt å benytte oss av, samt gjøre rede for og begrunne hvorfor vi har valgt den. Deretter beskriver vi prosessen med utforming av intervjuguide, før vi avslutningsvis gjennomgår prosessen med gjennomføring av intervjuene.

#### **3.3.1 Utvalg**

Respondentene i vår studie er innhentet på bakgrunn av deltakelse i et karriereutviklingsprogram, arrangør av karriereutviklingsprogram og kvinner med

informasjon/kunnskap om temaet. Vi har ni respondenter, som er kategorisert i tre forskjellige utvalgsgrupper. Disse utvalgene er *deltakere*, *informanter*, og *arrangører*. For å ivareta respondentens anonymitet og personvern har vi valgt ikke å navngi dem, men heller sortere de etter utvalg. Vi har nedenfor utformet en tabell med oversikt over respondentene, og vil heretter uttale dem etter utvalgsgruppen de tilhører.

Utvalgsgruppe	Alder	Ledererfaring	Stillingstittel
<b>DELTAKER 1</b>	50 år	18 år	Viseadministrerende
<b>DELTAKER 2</b>	58 år	25 år	Regionsdirektør
<b>DELTAKER 3</b>	62 år	40 år	Styreleder
<b>DELTAKER 4</b>	59 år	30 år	Konserndirektør
<b>DELTAKER 5</b>	59 år	34 år	Leder for innovasjon, forretningsutvikling og digital transformasjon
<b>INFORMANT 1</b>	58 år	-	Høyskolelektor // Lederutvikler // Coach
<b>INFORMANT 2</b>	58 år	-	Førsteamanuensis // Studieprogamleder
<b>INFORMANT 3</b>	54 år	-	Førsteamanuensis
<b>ARRANGØR 1</b>	76 år	-	Styreleder // Partner

*Figur 4: Oversikt over respondentene*

Deltakere er kvinnelige toppledere som har deltatt på ett eller flere karriereutviklingsprogram. Disse respondentene har ulike stillinger, kompetanse og ledererfaring, men ble utvalgt på bakgrunn av at vi ønsket å få et bredt spekter, med ulik erfaring og opplevelse fra deltakelse på et karriereutviklingsprogram. Informantene har et bredt spekter av temaet, og noen har blant annet skrevet bøker om gitt tema. Respondentene i dette utvalget er også kvinner som har høye stillinger. Informantenes hensikt var å gi oss en bredere forståelse om temaet uavhengig av om de har deltatt på et karriereutviklingsprogram tidligere eller ikke. Vi anser disse respondentene som eksperter på området, og er utvalgt på bakgrunn av nettopp dette. Det siste utvalget er arrangører. Her har vi valgt kun å ha én respondent der hennes formål var å informere om hennes oppfatning om temaet, hvordan det er å «sitte på andre siden» av et karriereutviklingsprogram, samt hvordan hun har utviklet programmene sine. Noen av deltakerne har deltatt på arrangørens program. Samtlige av respondentene er kvinner med høye stillinger som har informasjon om temaet.

### **3.3.2 Kvalitative dybdeintervjuer**

Vi har i denne studien valgt å anvende intervjuer, nærmere bestemt kvalitativt semistrukturert dybdeintervju. Dette er på bakgrunn av at vi ønsket å ha en samtale med respondentene der det var muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål slik at vi fikk den informasjonen vi ønsket. Silverman (2014) presenterer intervjuer som én av de ulike metodene man kan anvende i kvalitativ forskning.

Vi valgte å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer for å få frem enkeltindivids holdninger og meninger. Dette støttes av Tjora (2018) som hevder at dette er hovedregelen til at man benytter seg av nettopp denne datainnsamlingsmetoden. Det skal derimot påpekes at dybdeintervjuer har som formål å få frem hver enkelt mening uten at det nødvendigvis tar hensyn til de sosiale sammenhenger rundt (Jacobsen 2018). Vi valgte å anvende denne metoden på bakgrunn av at vi hadde en interesse for, og var nysgjerrige på, hvordan et utvalg av kvinnelige toppledere opplever eller har opplevd et karriereutviklingsprogram, samt hvilke tanker og holdninger de sitter igjen med etter endt program. Vi ønsket i tillegg å se nærmere på om de ulike elementene lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging, som vi anså hadde en påvirkning på kvinnelige topplederes karriereutvikling, og hvilken betydning dette faktisk hadde i praksis, ifølge våre respondenter.

### **3.3.3 Intervjuguide**

I forkant av dybdeintervjuene utformet vi en semistrukturert intervjuguide. Semistrukturerte intervjuguider kjennetegnes ved at «det hverken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale» (Kvale og Brinkmann 2015, 46). Forskeren stiller en blanding av åpne og lukkede spørsmål, i tillegg til at det kan bli stilt oppfølgingsspørsmål. Ved at vi hadde en intervjuguide å følge gjennom intervjuene opplevde vi at det ble lettere å holde en struktur og at spørsmålene kom i den prioriterte rekkefølgen vi ønsket. I tillegg la vi også merke til at oppfølgingsspørsmålene var med på å gi en fri samtale og god flyt gjennom intervjuene, samtidig som de ga oss mer detaljert og nyansert informasjon om fenomenet vi utforsket, som også Thagaard (2013) mener hensikten med oppfølgingsspørsmål i et intervju er. Vi satt derfor igjen med et inntrykk av at intervjuene opplevdes som en hyggelig samtale i motsetning til et kaldt og formelt intervju.

### **3.5 Gjennomføring av intervjuene**

Før vi kontaktet de mulige respondentene, sendte vi intervjuguidene våre til våre veiledere for å få tilbakemeldinger og eventuelt innspill på spørsmålene. Vi fikk blant annet tilbakemelding på at vi hadde for mange ja/nei spørsmål som da kan medføre at respondentene ikke utdyper svarene sine slik vi ønsket. Samtlige av spørsmålene vi stilte har som formål å få utfyllende, ærlige og raske svar, som da krever god spørsmålsformulering. Det vi prøvde å unngå var gjentakende, misvisende, ubehagelige og/eller ledende spørsmål, og vi følte at vi klarte å unngå det etter mye jobbing med formuleringene etter hjelp fra veileder.

Etter vi hadde ferdigstilt intervjuguidene kontaktet vi mulige respondenter og avtalte tid til møte med dem. Med tanke på at intervjuene foregikk over teams/telefon prøvde vi å være så fleksible som mulig på tid, og kom med forslag til dato og tid til respondentene. I mailen vi sendte til de mulige respondentene forklarte vi kort hva oppgaven handler om, at møtet ville foregå på en digital plattform, samt at alt er anonymt. Vi ønsket å opptre profesjonelt og strukturert, og sendte derfor ut et samtykkeskjema fra NSD i forkant av intervjuene. Vi oppfordret respondentene til å lese gjennom skjemaet nøye og signere dersom de var tilfredse med beskrivelsen. Samtlige av respondentene signerte samtykkeskjemaet, og sa ja til lydopptak.

Begge forskerne var til stede under alle intervjuene, med unntak av to, og hadde hver sin rolle. Den ene forskeren noterte og fulgte med på om vi fikk svar på spørsmålene som ble stilt, mens den andre stilte spørsmålene. Vi byttet på hvilken rolle forskerne hadde i de ulike intervjuene, slik at vi fikk variasjon og delt erfaring. Noen av spørsmålene i intervjuguidene kan oppleves som noe sensitive, derfor var vi nøye på ikke å forhaste respondentene med å svare, eller være kritiske til svarene de kom med. Derimot prøvde vi å vise forståelse, og ba heller om utdypning dersom det var noe vi lurte på rundt svarene.

### **3.4 Transkribering og koding**

Vi transkriberte intervjuene fortløpende etter de ble gjennomført, og gjorde det ved hjelp av lydopptakene vi tok under intervjuene. Lydopptakene ble behandlet konfidensielt. Askheim og Grenness (2008) forklarer at analysen skal være en så nøyaktig gjengivelse som mulig av det som ble sagt, ord for ord, og forskerne kan også legge ved kommentarer til atferd. Vi har

valgt å transkribere intervjuene så nøye som mulig, og har lagt ved alt som ble sagt, med unntak som ehm, eh og andre pauseord, i noen tilfeller. Vi transkriberte ikke intervjuene sammen, men delte heller det opp på hver forsker - dette kommer vi tilbake til senere i dette kapittelet.

For å kunne gjennomføre en så vellykket analyse som mulig, strukturerte vi de innhentede dataene etter transkribering. Vi har valgt å gjøre dette ved å printe ut alle de transkriberte intervjuene for så å kode dem, vi gjorde det hver for oss. Med koding mener vi i dette tilfellet å velge ut setninger fra de transkriberte intervjuene som vi ser på som mest sentrale og meningsbærende for å kunne besvare problemstillingen. Kodingen var til hjelp da vi begynte med analysen, og gjorde at vi enkelt kunne finne likheter og skjevheter i respondentenes svar.

### **3.5 Validitet**

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, 276) handler validitet, også kalt gyldighet, om «hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke». Validiteten vil ha en vesentlig rolle på bakgrunn av at informasjonen man innhenter avhenger av de utvalgte kildene. Det var derfor viktig for oss som forskere å stille kritiske spørsmål under intervjuene, slik at vi var sikre på at vi fikk undersøkt det undersøkelsen hadde som mål å undersøke (Jacobsen 2018). Vi var i tillegg kritiske til hvilke respondenter vi valgte å ha med i denne studien, og gjorde utvelgelsen basert på ledererfaring og erfaring generelt om temaet. Videre valgte vi respondenter som vi anså kunne gi oss best mulig informasjon. Den kritiske holdningen vi hadde til utvelgelsen støttes av Jacobsen (2018) som hevder at man kan risikere at intervjuobjektet baserer sin informasjon på andre, da de ikke sitter med nok kunnskap eller erfaringer rundt fenomenet selv.

Respondentene vi i denne studien benytter oss av er individer som har en direkte tilknytning til en hendelse eller opplevelse som de har deltatt på eller vært en del av, også kalt førstehåndskilder. Respondentene våre er kvinnelige toppledere som har deltatt på - eller arrangert et karriereutviklingsprogram, eller har informasjon/kunnskap om temaet. Respondentene vil dermed ha hatt en direkte tilknytning til en opplevelse av fenomenet og problemstillingen vi ønsker å besvare. Informasjon som er innhentet er som tidligere nevnt basert på de kvinnelige toppledernes holdninger, meninger og erfaringer med karriereutviklingsprogram, og hvorvidt det har en betydning for kvinnelige topplederes

utvikling. Det vil samtidig være viktig å påpeke at noen av respondentene våre har vært gjennom, eller arrangert, ulike karriereutviklingsprogram som dermed kan ha gitt ulike oppfatninger og erfaringer. I tillegg til dette er faktumet, at vi grunnet Covid-19, ikke fikk mulighet til å møte respondentene i person, og at intervjuene derfor gikk over telefon eller teams og muligens kan ha påvirket validiteten i studiet.

Vi har i denne studien, som tidligere nevnt, basert våre data på respondentenes oppfatninger av fenomenet. Dette kan i utgangspunktet være et krevende målegrunnlag på bakgrunn av at man, i sammenheng med et kvantitativt studium, ikke kan begrunne og basere sine funn på tall og statistikker. For at vi etter transkripsjonen av dataene skulle sitte igjen med informasjon vi anså som relevant og nyttig for å besvare vår problemstilling, så vi oss nødt til å utelukke deler av informasjonen, og dermed trekke frem det vi anså som viktigst (Kvale og Brinkmann 2009). Fremdeles har vi fokusert på å oppsummere og gjengi respondentenes svar så nøytralt og korrekt som mulig. Vi har dermed vært sikre på at dataene vi presenterer er sanne. For å sikre en god validitet har vi i tillegg vært bevisst på ikke å inkludere egne meninger, synspunkter og holdninger, samt stilt oss kritisk til våre egne tolkninger av dataene. Vi har med dette vært sikre på at det vi har undersøkt var det som i hovedsak var ment å undersøke (Kvale og Brinkmann 2009).

### **3.6 Reliabilitet**

Thagaard (2013) forklarer at reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet, samt at det kan tilknyttes til forskerens redegjørelse for hvordan dataene utvikles. Askheim og Grenness (2008, 169) definerer reliabilitet slik «(...) mål på i hvilken grad resultatene av en undersøkelse er til å stole på». Altså omhandler reliabilitet hvorvidt funnene i undersøkelsen kan etterprøves, og forskeren skiller mellom informasjonen vedkommende har fått under arbeidet og sine egne vurderinger av denne informasjonen. En måte vi har prøvd å sikre reliabilitet på er ved at begge forskere var til stede under de fleste intervjuene, og at begge to kodet samtlige av de transkriberte intervjuene. Likevel skal det nevnes at det kan være vanskelig å sikre reliabilitet ved å etterprøve funnene i kvalitativ metode. Vi har forsøkt å være kritiske til vår egen spørsmålsformulering, og spurt oss selv hva vi ønsket å få ut av hvert spørsmål. En mulig feilkilde kan være at begge forskerne ikke transkriberte alle intervjuene, vi delte de heller opp og tok halvparten hver.



Thagaard (2013) forklarer også at reliabilitet handler om hvorvidt forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte, og omhandler derfor også relasjonen forskeren har til respondentene. Det vil derfor som forsker være viktig å reflektere over hvordan dataene ble samlet inn, og om relasjonen til respondentene kan ha påvirket svarene på en positiv eller negativ måte. Vi har vært opptatte av å ha en åpen relasjon til respondentene, og vi prøvde å skape en trygg samtale der respondentene følte seg sett og hørt. For å sikre så høy grad av reliabilitet som mulig har vi i denne studien, som tidligere nevnt, valgt å ta lydopptak av intervjuene. Dette var for å unngå å miste sentral informasjon og eventuelt for å kunne rette opp i misoppfatninger underveis i intervjuet. Transkriberingen av intervjuene ble gjort fortløpende for å huske så mye som mulig av dem, og for ikke å miste nærheten til dataen.

Som tidligere nevnt ønsket vi å sørge for at spørsmålene i intervjuguidene ikke var ledende, gjentakende/multiple eller misvisende/utydelige. Krumsvik (2013) forklarer at reliabiliteten til intervjuet vil være tilknyttet spørsmålsformuleringen, og de ovennevnte faktorene vil derfor spille en stor rolle her. Kvale og Brinkmann (2015) forklarer at intervjuerens reliabilitet spesielt omdiskuteres i sammenheng med ledende spørsmål som enten bevisst eller ubevisst, fra intervjuerens side, kan påvirke svarene til respondentene. Kvale og Brinkmann (2015, 276) forklarer også at «Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere». Det handler igjen om undersøkelsens etterprøvbarehet. De forklarer videre at man ikke trenger å svare «ja» på om resultatene ville blitt de samme dersom en annen forsker hadde gjort det samme for å skåre høyt på reliabilitet (Tjora 2017). Derimot forklarer Tjora (2017) at forskerne er nødt til å kunne redegjøre for hvem som var involvert, både når det gjelder forskerne og respondentene.

### **3.7 Forskningsetiske refleksjoner**

Forskningsetikk er noe forskere til enhver tid bør forholde seg til i forbindelse med studier. Forskerne «(...) må utvikle ei etisk bevissthet når ein driv kvalitativ forskning, som på mange måtar blir ein del av vår moralske habitus» (Krumsvik 2013, 164). Det omhandler å ha en etisk bevissthet rundt de valgene man tar i forbindelse med studien, og omhandler på sett og vis hva som er rett og galt.

Thagaard (2013) forklarer tre grunnleggende krav som vi har forholdt oss til i forbindelse med studiet. De tre kravene er frivillig informert samtykke, konfidensialitet, og konsekvenser ved å delta i forskningsprosjektet. Det førstnevnte kravet har vi sikret ved å sende ut NSDs samtykkeskjema i forkant av intervjuene, og vi opplyste igjen om det i starten av intervjuene. Alle våre intervjuer, og all informasjon, blir holdt konfidensielt. Det vil si at ingen andre har fått innsyn i vår informasjon, og alt er anonymisert. I vårt tilfelle er det ingen kjente konsekvenser for respondentene å delta i forskningsprosjektet ettersom alt er anonymisert og behandlet konfidensielt. Likevel er det viktig som forsker å tenke nøye gjennom dette på forhånd, og også respektere og ivareta respondentenes frihet og ønsker.

På bakgrunn av Covid-19 situasjonen var vi nødt til å holde intervjuene på digitale plattformer, og fikk ikke mulighet til å møte respondentene ansikt-til-ansikt. Likevel ser vi det positive ved å ha intervjuene på en slik måte; respondentene var i et trygt miljø hjemme hos seg selv, eller på jobb, og situasjonen ble litt mer uformell og ærlig.

### **3.8 Begrensninger**

Grunnet Covid-19 fikk vi ikke mulighet til å gjennomføre intervjuene med respondentene ansikt til ansikt. Intervjuene foregikk derfor over teams og telefon. Ved utførelse av kvalitative dybdeintervjuer over teams/telefon opplevde vi at muligheten for å lage en trygg situasjon med en fri samtale var mer krevende enn når man kan sitte i samme rom. I tillegg anså vi det som vanskeligere å skape tillit mellom oss som forskere og våre respondenter. På bakgrunn av at Tjora (2017) mener det vil være lønnsomt å skape tillit mellom forskeren og respondenten, slik at man skaper en avslappet stemning som gjør det lettere for respondentene å reflektere over egne erfaringer, tanker, meninger rundt temaet, anser vi det derfor som en mulig svakhet ved vår studie at dette muligens uteble. Avslutningsvis ønsker vi å poengtere at slike resultater av et karriereutviklingsprogram ikke nødvendigvis kan generaliseres, ettersom det er opp til hvert enkelt individ hva en ønsker å få ut av det, samt hvor mye tid og energi en legger i programmet.

## 4.0 Empiri

Vi vil i dette kapittelet presentere funnene våre. For å gjøre oppgaven så oversiktlig som mulig har vi valgt å dele inn våre funn i fem hovedkategorier: karriereutviklingsprogram, kjønn, lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging.

### 4.1 Karriereutvikling

For å få en oversikt over respondentenes oppfatning av karriereutvikling og karriereutviklingsprogram, startet vi intervjuene med utvalgsgruppen «deltakere» med å stille dem spørsmål om holdninger og forventninger rundt karriereutviklingsprogrammet de deltok på, samt deres definisjon av begrepet. Vi ønsket å se nærmere på de ulike respondentenes holdninger og forventninger til karriereutviklingsprogrammet på bakgrunn av at et individs holdning til deltakelsen i en slik type program kan antas å være avgjørende for hvorvidt personen opplever programmet som vellykket eller ikke. Vi spurte derfor «deltakerne» hva deres holdninger og forventninger var før programmet startet og om det sto til forventningene. Både deltaker 4 og 2 var begge enige i at det var stort og stas å få være med. Samtidig forklarte deltaker 2 at hun hadde presentasjonsangst på bakgrunn av at hun tok plassen til sin sjef:

*«Ja, altså jeg hadde - holdningen min var mer sånn veldig glad for å få vært med, og veldig ydmyk overfor det jeg skulle. (...) og så fikk jeg lov til å være med fordi sjefen min ikke gadd. Så hadde jeg masse prestasjonsangst rundt det, fordi jeg tenkte at alle andre her er så kunnskapsrike».*

Deltaker 2

Deltakerne hadde ulike forventninger til programmet før start. Svarene deres tyder derimot på at de var godt fornøyde med programmet/programmene de hadde deltatt på. Deltaker 5 forklarte at hun hadde en sunn skepsis, men samtidig synes hun det var greit å skulle få hjelp utenfra. Deltaker 1 påpekte derimot blant annet:

*«(...) jeg hadde liksom ikke så mye forventning til – annet enn at det skulle være med på å gjøre meg tryggere i lederrollen. (...) Jeg synes det sto veldig til forventningene!»*

Vi bemerket oss at flere av respondentene hadde samme oppfatning og tanker om hva begrepet karriereutvikling inneholder, men det var også noen av respondentene som vektla andre elementer da vi spurte dem om hva de forbinder med begrepet. Blant annet sa deltaker 1 som følger:

*«I utgangspunktet så tenker jeg at det handler om å utvikle seg selv som menneske. At det ikke nødvendigvis å klatre på nivåer eller klatre lønnsmessig. Men at du har en utvikling på deg selv».*

Samtlige av respondentenes svar samsvarer; de var alle enige om at karriereutvikling omhandler utvikling av seg selv, og flere av de nevnte at det ikke nødvendigvis omhandler utvikling vertikalt, men også horisontalt. Noen av deltakerne, samt arrangøren nevnte i tillegg andre faktorer de mente karriereutvikling omhandler, og la mer vekt på kompetanse.

Arrangør 1 forklarte eksempelvis følgende:

*«For meg er karriereutvikling å lage, å bli veldig bevisst på egen kompetanse, altså mobilisere egen kompetanse. (...)»*

Fra de tidligere svarene ser vi at respondentene vektla seg selv, deres kompetanse eller utvikling.

For å kartlegge hva respondentene synes var bra og hva de eventuelt savnet i karriereutviklingsprogrammet stilte vi dem spørsmål om hvilke elementer det ble fokusert på og hva de eventuelt følte manglet. Flertallet av respondentene trakk frem fokuset på selvinnsikt og det å kunne se sine gode og dårlige sider. Deltaker 3 og informant 1 sa eksempelvis følgende:

*«(...) det er flere ting, selvinnsikt, å se seg selv utenfra i forhold til styrker og utfordringer.»*

*«(...) det de kanskje la mest vekt på det var jo at det skulle bli kjent med deg selv og se dine egne, sterke og svake sider og å klare å utnytte de på en god måte.»*

Slik vi tolker innholdet i sitatene ovenfor, er selvinnsikt, og evne til å se sine egne styrker og svakheter som vesentlig og en viktig del av et karriereutviklingsprogram. Videre belyste informant 1 og arrangør 1 at nettverk er en viktig del av et karriereutviklingsprogram:

*«(...) det er viktig at man bygger personene, at man bygger seg selv, og at man også forstår hvor viktig det er med nettverk. Fordi at alene, herlighet, det er jo mye tøffere enn å få hjelp fra folk (...).»*

*«Jeg vektlegger jo da det som jeg kaller bevisstgjøring og utvikling av egne ressurser. Og så vektlegger jeg naturligvis atferd, verdier og resultater. Og så vektlegger jeg – (...) dette med nettverk. (...).»*

Kort oppsummert kan det antas at hovedfokuset i karriereutviklingsprogrammene respondentene har deltatt på eller arrangert, fokuserer på selvinnsikt og bevisstgjøring av egne styrker og svakheter samt nettverksbygging.

For å få mer kunnskap om refleksjonene utvalgsgruppen «deltakere» har gjort seg rundt sin egen karriereutvikling, spurte vi dem hva, hvis noe, som har hindret deres karriereutvikling de siste årene. Svarene vi fikk var litt varierende der blant annet deltaker 1 svarte dette:

*«(...) da må jeg være så ærlig å si at det kanskje er å ha blitt her i banken. For hadde jeg søkt utenfor så hadde jeg nok kunne fått en mye sterkere karriere - klatrevis (...). Men jeg har en veldig sterk lidenskap for banken - så jeg har ikke hatt så veldig lyst til det.»*

Deltaker 3 hadde et litt annet svar, og forklarte at på grunn av at hun og mannen jobber i samme bransje påvirket det hvilke valg de begge kunne ta, og de måtte lage en struktur for hvordan de skulle jobbe uten at det ble noen konflikter. Hun påpekte at for dem fungerte dette opplegget veldig bra, men svarte blant annet:

*«Så du kan jo si at det og måtte tilpasse seg en partners karriere også er jo en beskrankning som jeg tror flere og flere både bør og må gjøre. (...).»*

Hindringen i karriereutviklingen har dermed for noen av deltakerne omhandlet personlige valg, mens det for andre har handlet om bedriften de har vært i.

Vi spurte deltakerne om de synes det er verdt å investere i et karriereutviklingsprogram. Her fikk vi følgende svar:

*«Jeg synes det er veldig verdt, men man skal være veldig bevisst på hva man har tenkt til å bruke det til (...). Så man skal være klar over som arbeidsgiver at det er - sånne krevende programmer som det, det må det være en god tanke bak.»*

Deltaker 1

*«Ja, jeg tror ikke du har noe valg. Jeg tror du hvis du ikke ønsker å stagnere som leder, så er du nødt til å utvikle deg (...). Så det tror jeg er helt avgjørende. (...)»*

Deltaker 3

Samtlige av deltakerne mener at karriereutviklingsprogram er viktig, dette med bakgrunn i utvikling, både av seg selv, men også for organisasjonen som helhet. Deltaker 1 påpekte i tillegg at det bør ligge noe til grunn for hvorfor en drar på et karriereutviklingsprogram slik at motivasjonen og erfaringen berikes, og at man får noe ut av programmet.

### **4.3 Kjønn**

Vi spurte alle respondentene om de opplever/ har opplevd en forskjell på kvinner og menns mottakelse i ny rolle som leder. Formålet vårt med spørsmålet var å finne ut av om respondentene er bevisste en forskjell dersom det er det, og om de eventuelt ikke har opplevd eller observert en slik forskjell. Noen av respondentene svarte at de ikke har opplevd en forskjell, og utdypet ikke noe mer enn det. Derimot forklarte deltaker 2 at hun ikke er opptatt av kjønn, men heller hvordan en er som person. Hun forklarte følgende:

*«Nei, jeg er egentlig - (...), veldig lite opptatt av kjønn. Og jeg har egentlig aldri opplevd at jeg som leder har fått en negativ - at det har vært negativt at jeg har vært jente. (...) altså du skal sørge for at man får den selvtilliten fordi man mestrer noe da, ikke fordi man er gutt eller jente eller ser ut sånn og sånn da.»*

Deltaker 1 forklarte derimot dette:

*«(...) så har jeg i hvert fall observert mye, og har erfart og, at menn har en mye mer naturlig autoritet - at du må jobbe dobbelt så mye som kvinne for å få den samme respekten og autoriteten. (...).»*

I likhet med dette forklarte arrangør 1 dette:

*«(...)Jeg tror nok at kvinnelige ledere blir fulgt mye mer kritisk, med kritiske øyne av sine medarbeidere, det tror jeg dessverre - og spesielt av kvinner, det tror jeg faktisk; at kvinner ser mer kritisk mot kvinnelige ledere, mottar kvinnelige ledere enn på mannlige leder, de godtar mye mer hos en mannlige leder tror jeg (...).»*

Det er altså litt forskjellige oppfatninger og meninger om det er forskjell i kvinner og menns mottakelse i ny rolle som leder, der noen sa at de ikke har opplevd det, mens andre sa de har det. Noen av respondentene forklarte at de har erfart eller observert en forskjell, og mente at det ligger i historien, mens andre mente at det omhandler kritikken både kvinner og menn kan ha mot hverandre.

Vi spurte respondentene under utvalget «deltakere» om programmet de deltok på var åpne for både kvinner og menn. Dette var for å få en forståelse om utviklere av karriereutviklingsprogram baserer sine program på kjønn eller hva de trenger hjelp til. Samtlige av deltakerne svarte at programmet var åpent for begge kjønn, men noen av de forklarte i tillegg at det tidligere var noen program som kun var åpne for menn ettersom det ikke var så mange kvinnelige ledere. Deltaker 2 forklarte eksempelvis følgende:

*«Vi manglet ikke minst selvtillit, og troen på at vi noen gang skal holde en lederposisjon - det tror jeg ingen av oss tenkte på. (...).»*

Hun fortalte i tillegg en historie der hennes sjef skulle ansette en ny leder, og at hun i starten ikke turte å si at hun ville ha jobben, ettersom hun tenkte at sjefen ville si ifra dersom han ville ha henne. Etter en samtale med en kollega forsto hun at hun selv måtte spørre, og fikk dermed jobben. Poenget hennes med historien var at hun føler at jenter/kvinner ofte ikke tør å gå etter de målene de ønsker, mens menn går mer etter det de vil.

Vi stilte et spørsmål til utvalgsgruppen «deltakere» samt «informanter» om hva de mener har størst betydning, og hvilke elementer de finner som mest betydningsfulle for kvinners karriereutvikling. Flere av respondentene snakket her om kvinners selvtillit, samt understreket det deltaker 2 poengterte i spørsmålet over. Vi fikk blant annet disse svarene:

*«(...) kvinner i større grad undervurderer sin egen kompetanse. (...) Altså at menn i større grad de rekker opp hånden. (...), altså man må få hjelp til å se seg selv som en leder å tenke på seg selv som en leder å verdsette den kompetansen man allerede har. For å bli tryggere og rett og slett for få mer selvtillit. Og jeg hater å si det for det er jo en stereotyp at kvinner har mindre selvtillit, men jeg tror det er faktisk noe i det (...).»*

Informant 2

*«(...) Men jeg ser ikke at du i dag har kjønn som noe hindring da. (...) Jeg ser at det er heller at vi jenter ikke er kommet like langt i forhold til vår egen selvtillit som veldig mange menn har da.(...) jeg har aldri tenkt på at jeg har blitt behandlet annerledes som jente, nesten tvert imot!»*

Deltaker 2

Oppsummert var det litt varierende svar, men de fleste bunnet ut i det samme, nemlig det å ha noen som tror på dem, enten om det er dem selv eller en leder.

Vi spurte informantene hvordan de mener at en arbeidsgiver kan tilrettelegge for kvinnelige topplederes karriereutvikling. Informant 3 forklarte eksempelvis følgende:

*«Ja det hehe ehm, bare ansette dem, og høre hva de trenger, eller deres preferanser. Vi er alltid ute etter et svar, «åh ja mer barnepass» eller «mer av det og det» (...) Men den første tingen er bare å bestemme seg for å få flere kvinner - ha en strategi; å finne ut av hva de ønsker for å være en leder.»*

Vi spurte utvalgsgruppene «informanter» og «arrangører» på hvilken måte de tror at lederutvikling kan være en viktig del av kvinnelige topplederes karriereutvikling. Dette var for å få informasjon om hva respondentene tenker om de elementene vi har trukket frem fra karriereutviklingsprogram når det gjelder kvinner. Respondentene svarte blant annet dette:



*«(...) og jeg tror at generelt tror jeg det er viktig for alle ledere å ha det, og spesielt på kvinner, for jeg tror at det vil gjøre de tryggere å gi de en følelse av å være mer, altså være tilstrekkelig kompetent å ha de verktøyene de trenger for å kunne utøve rollen.»*

Informant 2

*«(...) Jeg tror absolutt ikke det er noe viktigere for kvinner enn for menn. Jeg tror det er like viktig, kanskje enda viktigere for menn (...).»*

Arrangør 1

Oppsummert er samtlige av respondentene enige om at lederutvikling kan være en viktig del av kvinnelige topplederes karriereutvikling. Arrangøren vektla i tillegg at dette ikke kun gjelder for kvinner, men at det også er minst like viktig for menn.

Vi stilte de samme respondentene det samme spørsmålet som over, men med fokus på kommunikasjon istedenfor lederutvikling. Vi spurte altså respondentene på hvilken måte de tror at kommunikasjon kan være en viktig del av kvinnelige topplederes karriereutvikling.

*«(...) Men samtidig så er jo klart altså generell trening i altså kommunikasjon er veldig viktig for toppledere. Du har en symbolsk rolle (...).»*

Informant 2

Informant 2 viste til et forskningsprosjekt der både kvinner og menn ble bedt om å løse en oppgave. Dette skjedde i to omganger. Den første gangen fikk ikke deltakerne vite hva oppgaven var, og der ble resultatene mellom kvinner og menn likt. I den andre omgangen fikk deltakerne vite at de skulle løse en matematikkoppgave, og da gjorde mennene det bedre enn kvinnene. Informant 2 forklarte dette med bakgrunn i at hun mener at med en gang kvinner får vite hva de skal gjøre, og det er en underbevisst mening om at kvinner er dårligere på dette enn menn, så gjør de det dårligere. Poenget med at hun forklarte dette prosjektet var å formidle at kvinner har en mulighet for å gjøre det bedre på oppgaver dersom det ikke ligger en underbevisst enighet om at kvinner er dårligere på det enn menn.

*«Jeg tror det er - for alle er det viktig å kommunisere, men jeg tror for kvinner- vi blir tolket forskjellig, uansett. (...).»*

Informant 3

Informant 3 kom med en personlig opplevelse der hun har observert at når kvinner nevner familielivet eller ikke kan delta på et møte på grunn av barna eller lignende så blir det sett på som sløvt, mens hvis menn eller gutter har samme grunn blir det sett på som noe positivt. Hun poengterte at dette ikke er forskning, men hennes personlige erfaring. Informant 3 vektla viktigheten av å være observant på at du kan bli tolket forskjellig avhengig av blant annet kjønn eller status-forskjell.

*«Altså du skal posisjonere deg for en topplederstilling, så er det veldig mye kommunikasjon. Og kvinner er ofte ikke så gode på kommunikasjon som menn er. Menn er ofte mer, kan og vet alt veldig godt, mens kvinner er mer beskjedne og ydmyke.»*

Arrangør 1

Oppsummert mente samtlige av respondentene at kommunikasjon er viktig, i tillegg mente noen at kjønn spiller en stor rolle. Både informant 2 og 3 kom med eksempler der de viste til at kommunikasjon og stereotypiske forkunnskaper påvirker og øker forskjellen på hvordan kvinner og menn blir oppfattet.

Utvalgsgruppen «informantene» fikk spørsmålet som nevnt over, men med fokus på nettverksbygging. Vi spurte dem på hvilken måte de tror at nettverksbygging kan være en viktig del av kvinnelige topplederes karriereutvikling. Det var bare informant 2 som gikk inn på forskjeller mellom kvinner og menn i nettverk. Både informant 1 og 3 snakket mer generelt om nettverk, men nevnte at det er viktig. Informant 2 nevnte i sin besvarelse at det ikke er nok med bare kvinnenettverk, men at det er viktig at menn også er med.

Vi spurte respondentgruppen «deltakere» om det er noe som har vært til hinder i løpet av sin karriere, samt om de synes det er verdt å investere i et karriereutviklingsprogram. Når det gjelder spørsmålet om hindring sa deltaker 2 dette:

*«Jeg tror det meste som hindrer oss jenter det er oss selv; at vi ikke tør å ta- (...). Det handler om hva vi selv, ja det handler om vår egen - der vi ikke er så gode på det, og det tror jeg det er flere jenter som er dårlige på da. (...).»*

Hun mente altså med dette kan kvinner ofte ikke tør å søke på en stilling fordi en ofte føler at en ikke strekker til. Så ifølge deltaker 2 ligger mye av hindringen i troen på seg selv. Derimot forklarte deltaker 3 dette:

*«I forhold til mer personlige egenskaper, og de jobb valgene som jeg har fått tilbud om og gjort, så har jeg vil si at jeg har ikke latt meg beskranke av liksom å ikke tørre (...). Det har jeg også vært ganske bevisst på at (...) jeg skal ha nok mot å ta de utfordringene som blir gitt da.»*

Hun har altså ikke latt seg blitt hindret av ikke å tørre, men hun påpekte samtidig det å tørre som deltaker 2 også gjorde. I tillegg til dette nevnte deltaker 2 som følger da vi spurte om det er verdt å investere i et karriereutviklingsprogram:

*«Men jeg tror faktisk det er like mye verdt det for menn. Det er veldig masse frustrerte usikre menn der ute og dere. Og de blir jo ikke noe mindre usikre når de ser at det er masse flinke jenter rundt de som de skal konkurrere med, ikke sant.»*

Altså sa deltaker 2 at noen kvinner/jenter ofte holder tilbake fordi de ikke tør, men samtidig er det flere kvinner som nå når opp i topplederstillinger og som da gjør at menn kan føle seg mer usikre.

#### **4.4 Lederutvikling**

Lederutvikling handler som tidligere nevnt om utvikling av ledere som enkeltindivider. Det finnes mange ulike forklaringer og definisjoner på hva lederutvikling innebærer. Vi ønsket derfor å stille respondentene spørsmål angående hva de forbinder med begrepet. Basert på respondentenes svar bemerket vi oss at de fleste forbandt lederutvikling med utvikling av lederen som person og bevisstgjøring, samt det å utvikle seg i en lederrolle. Respondentene uttalte seg slik:

*«Ja, altså jeg skiller mellom ledelsesutvikling og lederutvikling, og for meg er lederutvikling utvikling av ledere. Det tenker jeg at det er noen som har en lederrolle og som skal få hjelp til å utvikle seg i en lederrolle.»*

Informant 2

*«Ja, jeg forbinder jo at man er i et program hvor man har en bevisstgjøringsprosess på hvem man er, hva man vil, og hvilke verdier en står for, og hva som er viktig for sitt eget liv, og hvordan man da skal koble det med jobb.»*

Deltaker 1

Basert på svarene ovenfor kan vi se at det er en viss enighet i at lederutvikling er en bevisstgjøringsprosess på det personlige plan og at det er til for å utvikle lederen i sin rolle. Deltaker 5 påpekte at lederutvikling er en kontinuerlig jobb og hevder at det er noe man virkelig må ta på alvor, ettersom man som leder fort kan bli veldig satt. Informant 3 hadde derimot et litt annet syn på lederutvikling enn resten av respondentene og var litt skeptisk. Informant 3 sa følgende:

*«(...) når jeg tenker på ledelsesutvikling som en «stand-alone-course» eller trening – er jeg litt skeptisk, jeg synes at vi kan trene kompetanse (...)»*

Det finnes ulike typer lederatferd og lederstiler, og ulike situasjoner trenger ulike typer ledelse. Lederstil kan variere fra person til person. Vi ønsket derfor å få svar på om respondentene mente de hadde endret lederatferd og lederstil og på hvilken måte, etter endt karriereutviklingsprogram. Vi opplevde at noen av respondentene hadde litt vanskeligheter for å både beskrive seg selv som leder, og hvordan de eventuelt hadde utviklet seg. Samtidig bemerket vi oss at flere av respondentene hadde reflektert over og var bevisst på endringer. Deltaker 3 trakk frem målsetting i team som noe hun har blitt bevisst på. Deltaker 2 trakk også frem bevisstheten og innsikten om seg selv som viktige punkter som har vært med på å endre lederstilen. Deltaker 3 og 2 forklarte følgende:

*«Kanskje spesielt hvordan du setter mål i et team og får hele teamet med i prosessen og eier målet.»*

Deltaker 3

*«Og de kursene har jo vært med på å gjøre meg bevisst på hvilke sider av meg jeg kan gjøre annerledes/forbedre (...). Så det er klart at den bevisstheten gjennom sånne kurs, den tar du med deg, fordi du får en innsikt spesielt om deg selv (...)»*

Deltaker 2

## 4.5 Kommunikasjon

Vi spurte alle informantene om hva de forbinder med begrepet kommunikasjon ettersom vi anser kommunikasjon som en viktig del av kvinnelige topplederes utvikling. De fleste av respondentene mente at det omhandler formidling, og at det er en toveis-aktivitet, med det mente de at den du formidler til oppfatter det du sier. De forklarte som følger:

*«Ja den er toveis mellom to personer, og den kan jo gå enten rett på, over eller under, og det er jo det som er utfordrende med kommunikasjon da. (...). At det jeg kommuniserer, skal formidles som slik jeg mener, og at den oppfatter det slik jeg ønsker at den skal oppfatte det.»*

Deltaker 2

*«Kommunikasjon det er jo formidling av et budskap, men også - det er jo gjensidig (...). Man kan jo si at en god kommunikasjon er jo en dialog. Så kommunikasjon i min verden er det viktigere at man er en god lytter enn en god snakker. (...).»*

Informant 1

Samtlige av respondentene forklarte altså indirekte eller direkte at kommunikasjon for dem omhandler formidling av et budskap, og at det omhandler at mottakeren oppfatter det som blir sagt. Deltaker 4 og 5, samt informant 2 og 3 trakk linjer til organisasjoner og snakket om tydelighet og viktigheten av språkbruken.

Vi ba utvalgsgruppen «deltakere» beskrive informasjonsflyten på arbeidsplassen de jobber på, og spurte dem om det er aktiv kommunikasjon mellom de ansatte. Dette var for å finne de elementene ulike arbeidsplasser vektlegger i forbindelse med å få til en god kommunikasjon. Samt å se om deltakerne føler at det kun er god kommunikasjon mellom noen eller alle.

*«Mellom de ansatte tror jeg nok at det er god kommunikasjon, men det er aldri nok informasjon i fra leder, det blir aldri nok. (...).»*

Deltaker 1

Oppsummert forklarte samtlige av deltakerne at det er god og aktiv kommunikasjon på arbeidsplassen. Flere av deltakerne nevnte at mye av kommunikasjonen skjer på plattformer eller kanaler slik at alle de ansatte har tilgang på den informasjonen som er viktig å få med

seg. Noen av deltakerne vektla også at det er viktig at informasjonsflyten er presis og strategisk, samt at lederne, men også de ansatte, sørger for å dele ut og få den nødvendige informasjonen til enhver tid.

For å få enda mer dybde i det overnevnte spørsmålet spurte vi samtlige av respondentene hvordan arbeidsplassen tilrettelegger eller best kan tilrettelegge for god kommunikasjon. Deltakerne svarte som følger på spørsmålet om hvordan arbeidsplassen tilrettelegger for god kommunikasjon:

*«Først og fremst intranett og internkommunikasjon på digitale flater. Og så har vi sånne felles møter, og felles samlinger.»*

Deltaker 1

*«Veldig mye gjennom plattformer, og så har jo alle - jeg har mine møter - altså det er møter oppover, fra konsernledelse til divisjonsleder til region til avdeling da, og også felles.»*

Deltaker 2

*«Ja, vi bruker jo flere digitale.. vi bruker X, som er en sånn åpen kanal hvor vi legger ut relevant informasjon, ber om innspill, det er jo sånn, - ikke sant hvor du kan kommentere feil (...). Ellers så er det jo litt mer tradisjonelle med møter, ikke sant – allmøter, avdelingsmøter, hvor vi prøver å få til god dialog (...).»*

Deltaker 4

Oppsummert fra deltakerne nevnte de fleste at digitale plattformer er et viktig verktøy deres arbeidsplass bruker for å tilrettelegge for god kommunikasjon. Informantene og arrangøren ble spurt om hvordan de mener en arbeidsplass best kan tilrettelegge for god kommunikasjon. Informantene og arrangører vektla ikke like mye plattformer som deltakerne gjorde. Likevel fremhevd de viktigheten av tillit og at de ansatte kan gi tilbakemeldinger til lederen like mye som lederen kan gi tilbakemeldinger til de ansatte. Felles for alle respondentenes svar er at kommunikasjon er et viktig element på en arbeidsplass, og det er både lederens og de ansattes oppgave å sørge for at det er god kommunikasjon på arbeidsplassen.

For å kunne finne ut av hva utvalgsgruppen «deltakere» mener om viktigheten av kommunikasjon i et karriereløp spurte vi dem om kommunikasjonen deres har endret seg

etter deltakelsen på et karriereutviklingsprogram, samt hvordan de opplever at kommunikasjon har hatt en betydning på egen karriereutvikling.

*«Ja, jeg vet ikke om jeg kan liksom si akkurat at det hadde noe med programmet å gjøre, men det å kunne kommunisere enkelt og tydelig og forståelig, det er jo en veldig viktig del av en lederoppgave.»*

Deltaker 4

*«Ja, det er at du får tatt en del tester om din personlighet, og du får også litt rammeverk om personlighetstrekk, og da blir du mer bevisst på hva slags type profil du har (...).»*

Deltaker 5

Samtlige av deltakerne mente at de har enten direkte eller indirekte lært noe angående kommunikasjon i løpet av et karriereutviklingsprogram, enten om det har vært å lære at folk oppfatter ting forskjellig slik at man må tilpasse språket ut ifra hvem man snakker med, eller om det har vært å bli bevisst på hvordan en selv blir oppfattet av andre.

## **4.6 Nettverksbygging**

Vi anså nettverksbygging som en påvirkningsfaktor til kvinnelige topplederers utvikling. Vi valgte derfor å stille respondentene spørsmål om hva de forbinder med begrepet. Flertallet av respondentene forbinder nettverksbygging med det å bygge relasjoner, og fortalte følgende:

*«Nettverksbygging det er også å bygge - det er også relasjoner, å bygge relasjoner, å ha gode relasjoner med folk, og å for det første å tørre å ta kontakt med folk du ikke kjenner, altså sekundærkontakter, som jeg kaller det, men også holde alle du kjenner vedlike. Så for meg er nettverk god.. relasjonsbygging, salg og markedsføring.»*

Arrangør 1

*«Det forbinder jeg med å knytte gode relasjoner som kan være bra både for egenutvikling og for deres utvikling - gjensidig utveksling av nyttige ting - og hyggelige ting.»*

Deltaker 1

Informant 1 og deltaker 3 mente begge at nettverksbygging handler om å hjelpe andre. De fortalte følgende:

*«(...) nettverk handler om å hjelpe andre og bidra til andre, og jeg er under den oppfatning at starter du med å se hvordan du kan hjelpe andre vil du i retur få hjelp av andre.»*

*«(...) nettverksbygging betyr jo å ha kontakter altså og kilder som du kan bruke aktivt og tilføre aktivt noe til (...).»*

Deltaker 2 hevdet at nettverksbygging er en av de viktigste faktorene i karriereutvikling, og presiserte at det var spesielt viktig for jenter å prioritere, ettersom det er noe gutter generelt har vært veldig gode på i lang tid. Hun avsluttet med å forklare at grunnen til at det er svært viktig med nettverksbygging er på bakgrunn av at man ikke klarer å skape ting helt alene, men at man må være sammen med andre. Ettersom respondentene trakk frem nettverksbygging som en viktig faktor ønsket vi å se på hvordan de eller deres arbeidsgiver tilrettelegger for nettopp det. Ut fra respondentenes uttalelser kan det forstås som at både arbeidsgiverne og dem selv legger til rette for nettverksbygging. Likevel hadde informant 1 et interessant punkt på hvordan det kan tilrettelegges for nettverksbygging.

*«Vi prater om profesjonelle nettverk innen at det da kanskje er viktig at da må vi vite formålet (...). (...) og at man også har forventninger på at å for å være med i det rette nettverket så trenger du faktisk å gi også.»*

Informant 1

Videre påpekte samtlige av respondentene at nettverket deres hadde blitt betydelig større etter deltakelsen på karriereutviklingsprogrammet. Deltaker 1 og 3 sa følgende:

*«Nei, det har blitt betydelig utvidet. Veldig flinke folk, veldig spennende posisjoner i norsk næringsliv.»*

*«Det jeg personlig, hvis jeg skal angre på noe, så er det vel at jeg da jeg var leder i X så tok jeg meg ikke tid til å bygge nok eksternt nettverk (...). Det burde jeg sikkert prioritert litt høyere, og det tror jeg nok morgendagens ledere vil gjøre helt automatisk (...).»*

Vi kan se at deltaker 3 fortalte at hun ikke prioriterte nettverksbygging nok under den tiden hun var leder, og det er noe hun angrer på den dag i dag. Deltaker 3 fortalte også at



morgendagens ledere automatisk vil gjøre dette. Dette antar vi er på bakgrunn av at nettverksbygging er blitt et så stort fenomen som flere og flere finner som viktig og nødvendig i sin egen utvikling. Respondentene viste også gjennom sine uttalelser at nettverksbygging helt klart har hatt en betydning for deres karriereutvikling:

*«Definitivt! Hatt veldig gode samtaler med - helt nå inn i helt nyere tid - ehm som og er viktig for valg jeg har gjort selv.»*

Deltaker 1

*«Ja, veldig viktig. Altså det er noe med å ha, på en måte en egen «brand», og å være synlig, og at det er flere som kan gå god for deg, det er flere som har blitt kjent med deg, som sier at «vet du hva, X, ja hun står på, hun er kjent for å være sånn og slik». Så, vi kan si at dette med nettverk er virkelig, ja, fått en helt annen betydning de siste årene.»*

Deltaker 5

Vi kan på bakgrunn av respondentenes uttalelser anta at nettverksbygging har en vesentlig betydning for kvinners karriereutvikling. Gjennom intervjuet kom det også frem at nettverksbygging var noe deltaker 5 helt klart savnet i programmet hun deltok på. Hun forklarte følgende:

*«Ja, det er mer sånn i forhold til forventninger, så trodde jeg at jeg ville få litt mer drahjelp på nettverk. (...). Så jeg hadde håpet på å bli dratt i andre sine nettverk, kan du si.»*

Dette kan vi derimot se at det i programmet deltaker 3 deltok på var fokus på, da hun forklarte at deltakelsen på programmet har hatt en betydning på blant annet nettverket.

Deltaker 3 forklarte følgende:

*«Ja, det tror jeg jeg. Både fordi det ga en trygghet i forhold til lederrollen, og det ga en benchmark i forhold til kollegaer som også var ledere. Sånn at vi fikk også et ganske tett nettverk.»*

Informant 1 bygget også opp under vår teori om at nettverksbygging har en betydning for kvinnelige topplederers utvikling. Informant 1 hevdet følgende:

*«(...) det er viktig at man bygger personene, at man bygger seg selv, og at man også forstår hvor viktig det er med nettverk. Fordi at alene, herlighet, det er jo mye tøffere enn å få hjelp fra folk som kanskje kan, ja, peppe deg men også konkret ha folk som faktisk kan bidra da.»*

Vi tolker informant 1 sin uttalelse som at det i karriereutviklingsprogram er viktig å fokusere på nettverksbygging. Dette slik at deltakere, i denne studien spesielt kvinner, lærer eller bygger videre på forståelsen om hvor viktig et godt nettverk gjerne kan være for en kvinnelig toppleders utvikling.

## **4.7 Oppsummering**

Dette kapittelet har inneholdt en kort presentasjon av respondentene, samt våre funn tilknyttet deres opplevelser, refleksjoner og erfaringer i sammenheng med karriereutviklingsprogram, herunder kjønn, lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging. Målet med oppdelingen i dette kapittelet har vært å samle tanker og erfaringer fra respondentene rundt hvilke elementer de anser som viktige, samt hvorfor, når det gjelder kvinnelige toppleders utvikling.

Oppsummert om karriereutviklingsprogram er funnene våre at samtlige av respondentene mener at karriereutviklingsprogram er viktig, dette med bakgrunn i utvikling, både av seg selv, men også organisasjonen som helhet. Respondentene trakk likevel frem at det bør ligge noe til grunn for hvorfor man deltar på et karriereutviklingsprogram, slik at motivasjonen og erfaringen berikes. De fleste av utvalgsgruppen «deltakere» dro på et karriereutviklingsprogram fordi deres arbeidsgiver ba om det, men de var positivt innstilt til det, og synes at det var ærefullt å få delta.

Oppsummert om kjønn er funnene våre at flere av respondentene påpekte at kvinner ofte holder tilbake når de skal søke nye stillinger, eller jobbe seg oppover i organisasjonen. Da vi spurte respondentene om de trodde at kvinner og menn ble mottatt forskjellig i ny stilling som leder fikk vi delte svar, men de fleste av respondentene opplevde eller opplever ikke en forskjell.

Oppsummert om lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging er funnene våre at noen i utvalgsgruppen «deltakere» hadde opplevd en endring i lederstil og lederatferd etter

endt program. Videre trakk de også frem at bevissthet og selvinnsikt er viktige faktorer som har bidratt til endringen. De fleste av respondentene nevnte at enten arbeidsgiver eller dem selv har bidratt til økt lederutvikling, god kommunikasjon og nettverksbygging på sin arbeidsplass. Respondentene forklarte også at de opplever god og aktiv kommunikasjon på arbeidsplassen, de fremhevet digitale plattformer som et viktig verktøy for å tilrettelegge for god kommunikasjon. Da vi spurte respondentene i utvalgsgruppen «deltakere» om hvordan de opplever at kommunikasjon har hatt en betydning på sin karriereutvikling, svarte samtlige at det enten har hatt en direkte eller indirekte påvirkning. Flere av respondentene mener at nettverksbygging er en stor del av karriereutvikling, og noen fremhevet viktigheten av nettverksbygging spesielt for jenter/kvinner. Samtlige av respondentene i utvalgsgruppen «deltakere» påpekte at nettverket deres har blitt betydelig større etter deltakelsen på et karriereutviklingsprogram. De sa også at nettverksbygging helt klart har hatt en betydning for deres utvikling.

## 5.0 Diskusjon

Dette kapitlet inneholder en begrunnelse og diskusjon av problemstillingen vår: «*Hvilken betydning har karriereutviklingsprogram for kvinnelige topplederes utvikling?*». For å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte har vi utformet tre forskningsspørsmål som vi i denne delen vil konkludere før vi i neste kapittel har en hovedkonklusjon der vi svarer på problemstillingen. Vi vil diskutere og sammenligne vår empiri med forskningslitteratur og tidligere studier. Strukturen i dette kapitlet er den samme som i empiridelen, som vi har delt inn i fem deler; karriereutvikling, kjønn, lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging.

### 5.1 Karriereutvikling

Karriereutvikling handler som nevnt innledningsvis i oppgaven om utvikling i et individs karriereløp, og er en prosess som krever samspill mellom ledelsen i organisasjonen og den enkelte ansatte (Lytomt 1991). Sætersdal (2018) forklarer at karriere for noen omhandler å jobbe seg oppover i hierarkiet, individuell suksess og det å utvikle seg til noe bedre. Mens andre mener at det å gjøre en karriere omhandler å gjøre det bra i yrkeslivet (Snl 2020). Basert på våre funn kan vi anta at det for mange er individuelt hva karriereutvikling omhandler. Noen av respondentene forklarte at karriereutvikling handler om utvikling av seg selv som menneske, og ikke nødvendigvis bare å klatre oppover i lønn, men at man kan få bredere erfaring i noe man ikke har erfaring i fra før. Det respondentene sa gjorde oss oppmerksomme på at ikke all teori omfatter en utvikling horisontalt, men vektlegger mer vertikalt. Sætersdal (2018) forklarer derimot dette, og mener at karriere kan omfatte innhold og mening i et livsløp som da innebærer et horisontalt karriereløp der det er fordypning og faglig ansvar på samme nivå i organisasjonen. Noen av respondentene vektla kompetansen en besitter, i likhet med Sætersdal (2018), og mener at det er det som beskriver karriereutvikling.

Som tidligere nevnt ønsket vi å utforske hvilke holdninger og forventninger respondentene hadde til karriereutviklingsprogrammet de skulle på før deltakelsen. Dette på bakgrunn av at vi antar at et individs holdning til deltakelsen i et slikt program kan være avgjørende for hvorvidt individet opplever programmet som vellykket eller ikke. I likhet med dette forklarer Svartdal (2020) at holdninger og innstillinger kan avgjøre hvordan man forholder seg til ny informasjon, så den forhåpentligvis oppfattes slik man på forhånd mente eller trodde.

Respondentene «deltakere» forklarte under intervjuene at de synes det var prestisjefyllt å få dra på karriereutviklingsprogrammet de ble sendt på, og noen hadde høye forventninger før programmets start. Vi bemerket oss at deltaker 2 deltok på karriereutviklingsprogrammet på bakgrunn av at hennes sjef ikke «gadd» å delta. I følge Fische (2013) må lederne og ledelsen gå frem som et godt eksempel og representere holdningene og atferden de ønsker å se hos sine ansatte. Som leder å formidle til sine ansatte at de ikke «gidder» å delta på et program eller et kurs, anser vi ikke som et godt eksempel. I deltaker 2 sin situasjon anser vi ikke dette som et godt eksempel, men samtidig viser dette tilfellet også at teorien ikke alltid stemmer ettersom hun likevel så verdien av å delta, og fant motivasjon og gode holdninger til programmet.

For å innhente empiriske funn om karriereforankring spurte vi respondentene om de har møtt på noen hindringer i løpet av sin karriere. Zahl-Begnum (1991, 21) forklarer karriereforankring som «en samling av evner, ferdigheter, motiver og verdier som en føler styrer, hindrer, stabiliserer og integrerer ens karriere». Blant annet fikk vi fra to respondenter høre at de begge har holdt litt igjen i sitt karriereløp på bakgrunn av personlige valg. Deltaker 1 forklarte at hun på bakgrunn av sterk lidenskap for sin arbeidsplass ikke ønsket å søke ny jobb et annet sted, som dermed førte til at hun ble værende, som igjen kan ha forårsaket at hun ikke fikk klatret like høyt karrieremessig. I likhet med deltaker 1 har også deltaker 3 gjort beskrankninger. På bakgrunn av at hun og mannen arbeidet i samme bransje valgte hun bort å flytte til utlandet for å unngå konflikter. Til tross for at begge disse tilfellene er hindringer i et karriereløp, var begge valgene bevisste for å kunne ivareta sine verdier. Dette kan også ses i sammenheng med det Schein (1992) sier om karriereforankring, nemlig at når en skal ta/gjøre et karrierevalg er det noen verdier en verdsetter og/eller etiske retningslinjer en ikke vil gi slipp på.

Da vi lagde intervjuguiden vår så vi for oss at respondentene «deltakere» kom til å trekke frem følgende elementer som viktige hovedtema i et karriereutviklingsprogram; lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging. Vi spurte derfor om hvilke elementer som ble fokusert på i det karriereutviklingsprogrammet de deltok på, samt hva de savnet. Noen av deltakerne trakk frem at nettverksbygging var en vesentlig og viktig del av programmet de deltok på, mens deltaker 5 poengterte at dette var noe hun helt klart savnet i sitt program, og at hun ikke fikk den drahjelpen hun hadde håpet på når det gjelder nettverksbygging. I tillegg til dette trakk noen av deltakerne frem at fokuset i programmet lå

på selvinnsikt og evnen til å se sine gode og dårlige sider. Disse elementene trakk respondentene frem som positive elementer, noe også Johansen og Sætersdal (2017) fremhever. De mener at selvinnsikt er en stor del av lederutvikling, og innebærer intrapersonlig kompetanse som omfatter den kompetansen som foregår inni folk (Johansen og Sætersdal 2017). Videre mener de at selvinnsikt er «å ha et bevisst forhold til våre styrker og svakheter og være klar over hvilken påvirkning man har på andre» (Johansen og Sætersdal 2017, 233). Noen av deltakerne fremhevet i likhet med Johansen og Sætersdal (2017) at selvinnsikt og bevisstgjøring av egne styrker og svakheter er en viktig del av et karriereutviklingsprogram. Arrangøren vi intervjuet forklarte også at hun i sine program vektlegger nettopp dette.

### **5.1.1 Oppsummering**

I denne delen av kapittelet har vi diskutert og sett teori opp mot våre empiriske funn om temaet karriereutvikling. Kort oppsummert stemmer respondentenes oppfatning av hva karriereutvikling innebærer overens med deler av vårt teoretiske grunnlag, som sier at karriereutvikling omhandler utvikling av seg selv både horisontalt og vertikalt. Vi opplevde at respondentene i utgangspunktet hadde positive holdninger og forventninger til karriereutviklingsprogrammet, i tillegg til at de følte at det var prestisjefyllt å få delta. Teorien tilsier at positive holdninger kan være avgjørende for om hvorvidt et, i dette tilfellet, karriereutviklingsprogram er vellykket eller ikke. Vi anser i henhold til teorien at holdningen til sjefen til deltaker 2 er en negativ innflytelse, til tross for dette hadde deltakeren en positiv holdning til deltakelsen på programmet. I tillegg til dette viser våre funn at respondentene har møtt på ulike hindringer i løpet av sin karriere, og i likhet med teorien ser vi at dette var på bakgrunn av personlige valg og verdier. Videre viser våre empiriske funn at det er flere elementer respondentene trakk frem som viktige i karriereutviklingsprogram. I likhet med teorien trakk også respondentene frem selvinnsikt og bevisstgjøring av egne styrker og svakheter som vesentlige elementer i lederutvikling som vi anser tilhører et karriereutviklingsprogram. Samtidig påpekte én av respondentene at hun ikke fikk den drahjelpen hun hadde håpet på når det gjelder nettverksbygging i et karriereutviklingsprogram. Avslutningsvis forklarte samtlige av respondentene at det er verdt å investere i et karriereutviklingsprogram, men at det er viktig at det ligger noe til grunn for hvorfor man deltar, slik at motivasjonen og erfaringen berikes, samt at man får noe ut av programmet.

## 5.2 Kjønn

En kjent teori som omhandler kvinner i topplederstillinger, er «glasstaket». Denne teorien omhandler at kvinner ofte kan møte på en usynlig barriere som hindrer dem i å komme oppover i hierarkiet. Solberg (2017) forklarer at det er en vertikal rangering der mannen har en topplederstilling, mens kvinner har jobber nedover i hierarkiet. Flere kvinner anerkjenner at de ofte møter på barrierer og hindre når de ønsker å nå topplederstillinger. Barrierene kan være forskjellige, og det er ulikt hvordan kvinnene møter og håndterer dem. Denne teorien støttes også av Fagerland som mener at kvinner ofte møter på flere og høyere hindre enn menn på veien mot toppledelse (sitert i Lee 2015). I likhet med teoriene opplevde respondentene forskjellige barrierer og hindre. Én av deltakerne forklarte at hun tror at en felles barriere for mange kvinner er at de ikke tør å søke en stilling ettersom de tenker at de ikke har nok kunnskap eller erfaring, der menn oftere tør. Arrangøren forklarte at hun tror at kvinner ofte blir fulgt mer kritisk enn menn, og gjerne ofte av sine medarbeidere. Videre forklarte hun at de som ofte er mest kritisk mot kvinnelige ledere er kvinner selv, samt at hun tror at medarbeidere ofte godtar mer hos en mannlig leder enn en kvinnelig. Det sistnevnte kan ses i sammenheng med det deltaker 1 forklarte i at hun har erfart at menn har en mye mer naturlig autoritet som medfører at kvinner må jobbe dobbelt så mye for å få den samme respekten og autoriteten. Dette støttes av The Guardian (2017) som hevder at kvinner ikke kjenner seg igjen i posisjonen som toppleder og/eller erfarer at deres identitet ikke stemmer overens med en stereotypisk toppleders identitet. The Guardians (2017) teori støttes igjen av deltaker 2 som mener at kvinner mangler selvtillit og troen på at de skal klare å holde lederposisjoner.

Teorien tilsier at det er forskjeller mellom kvinner og menn, og at kvinner opplever at de ikke når opp til topplederstillingene. Tidligere studier forklarer at det oppstår betydelige hindringer og barrierer for kvinner når de ønsker å jobbe seg oppover i hierarkiet. Deltaker 2 mente derimot at hun ikke opplever eller har opplevd at det er negativt å være kvinne. Det er også viktig å poengtere at hun vektla viktigheten av å være selvsikker på at man mestrer arbeidsoppgavene uavhengig av kjønn. Dette påpekte også informant 2. Hun mente at kvinner i større grad er redd for å pushe seg selv, i motsetning til menn. Videre forklarte hun at kvinner har lett for å undergrave seg selv og sin kompetanse. Informant 2 mente derfor at det er viktig å gi kvinner muligheten til å få «hjelp» til å se seg selv som leder og verdsette den kompetansen man besitter.

Drake (1995) hevder at stereotypien rundt kvinner handler om at kvinner egnet seg bedre til å passe på barna mens mennene var i arbeid. I tillegg til dette forklarer Solberg (2017) at stereotypiene handler om at kvinner egner seg til å ta vare på de rundt seg. Informant 2 sa følgende:

*«Og jeg hater å si det for det er jo en stereotyp at kvinner har mindre selvtillit, men jeg tror det er faktisk noe i det»*

Våre empiriske funn peker mot at hindringer kan eksistere, men stereotypiene har beveget seg mer fra å omhandle morsrollen til å omhandle selvtilliten og evnen til å se seg selv i lederrollen.

En faktor som også er nevneverdig, og et hensyn som bør tas med i betraktningen, er at flere selskaper har et lovkrav om kjønnsbalanse i styret. Solberg (2017) hevder at de usynlige barrierene som kvinnelige ansatte ofte har møtt på er at organisasjoner anser det som mer kostbart å ansette kvinner på bakgrunn av blant annet svangerskap og barnefødsel. Etersom det er lovkrav med kjønnsbalanse i styret, vil organisasjoner være nødt til å ansette kvinner i høyere stillinger. Organisasjoner blir dermed nødt til å finne løsninger for at kvinners preferanser blir prioritert. Informant 3 nevnte blant annet at ledere bør ta stilling til hvilke preferanser kvinner har, istedenfor ikke å ansette dem i det hele tatt. Vår tolkning av det informant 3 nevnte er at blant annet barnepass kan være en preferanse ledere ofte tenker at kvinnelige toppledere har. Hun mente derimot at fokuset heller bør være på individet selv, samt hva organisasjonen kan gjøre for å beholde henne som en leder.

### **5.2.1 Oppsummering**

I denne delen av kapitlet har vi diskutert og satt teori opp mot våre empiriske funn om temaet kjønn. Kort oppsummert bekrefter våre funn vårt teoretiske grunnlag om at kvinnelige toppledere kan oppleve ulike hindre og barrierer i løpet av sitt karriereløp. Likevel viste flere av respondentene at hinderet kommer mer fra deres egen selvtillit og egne preferanser fremfor de barrierene som blant annet glasstaket tar for seg. Respondentene eksemplifiserte hva de legger i begrepet selvtillit i denne settingen, ved å komme med beskrivelser av situasjoner der kvinner ikke turte å søke på en stilling på bakgrunn av mindre kunnskap enn



ønsket der menn hadde våget å søke uten å nøle. Derimot sa blant annet deltaker 2 at hun ikke har opplevd å støte på noen hindre eller barrierer i løpet av sin karriere, som avkrefter at alle møter på hindre, men bekrefter og poengterer samtidig at det er viktig å være selvsikker i sin sak uavhengig av kjønn.

Vårt teoretiske grunnlag viser at stereotypier eksisterer i organisasjoner, noe som bekreftes av våre respondenter. Forskjellen ligger i hva stereotypiene er. Mens det i teorien står at stereotypiene er at kvinner er bedre egnet til å passe barn og til å ta vare på de rundt seg mens mennene var i arbeid, sier respondentene våre at stereotypien nå er at kvinner har mindre selvtillit og mindre evne til å se seg selv i lederrollen. I tillegg til stereotypiene er også det faktum at det er et lovkrav om å ha kjønnsbalanse i styrer en nevneverdig faktor. Dette på bakgrunn av at det vil være viktig at kvinners preferanser blir prioritert og hørt, og ikke bare at kvinnene er med for å tilfredsstille lovkravet om kjønnsbalanse.

### **5.3 Forskningsspørsmål 1: Lederutvikling**

Det eksisterer som tidligere nevnt ulike forklaringer på hva ledelse innebærer, samt hvordan en ønsker å utvikle ledere. Både informant 2 og Johansen og Sætersdal (2017) skiller mellom begrepene lederutvikling og ledelsesutvikling. Lederutvikling omhandler ifølge Johansen og Sætersdal (2017) utvikling av ledere som enkeltindivider, og kan skilles fra begrepet ledelsesutvikling som omhandler utviklingen av ledelse som innflytelsesprosesser. I likhet med teorien bekrefter respondentene at lederutvikling handler om utvikling av ledere i sin rolle. Respondentene trakk også frem at lederutvikling er en bevisstgjøringsprosess på hvem man er, hva man vil og hvilke verdier en står for. Dette støttes av Johansen og Sætersdal (2017) som forklarer at bevisstgjøring av hvordan en ser på seg selv som leder kan resultere i at en tør å oppsøke ledessituasjoner, og forklarer videre at det igjen fører til øving, som igjen kan føre til læring og mestring. Prosessen beskrevet over er et lederutviklingstiltak som derfor handler om at lederen skal bli observant på sin lederidentitet, finne ut av hvordan man ser på seg selv som leder, hvis vedkommende i det hele tatt gjør det. Deltaker 5 påpekte derimot viktigheten av at lederutvikling er en kontinuerlig jobb og mener det er noe som må tas på alvor, ettersom man som leder fort kan gro litt fast. Ifølge Day (2000) handler lederutvikling om å fremme kunnskap, ferdigheter og holdninger hos individer for å forbedre deres lederrolle og evnen til å utøve ledelse. Informant 3 mente i likhet med Day (2000) at lederutvikling i større grad burde handle om å trene kompetanse.

Da vi spurte respondentene om de hadde endret lederatferd og lederstil etter endt karriereutviklingsprogram bemerket vi oss at noen av respondentene hadde vanskeligheter for å beskrive seg selv som leder og sin utvikling, samtidig som flertallet var bevisst på sine endringer. Vi hadde i forkant av intervjuene sett for oss at respondentene kom til å nevne de faktorene som Johansen og Sætersdal (2017) beskriver i sin forklaring om forskjellen på intrapersonlig- og interpersonlig kompetanse. Johansen og Sætersdal (2017) forklarer at intrapersonlig kompetanse, som hører til under lederutvikling, omhandler kompetansen som foregår inni folk, mens interpersonlig kompetanse, som hører til under ledelsesutvikling, omhandler det som foregår mellom mennesker. Deltaker 3 forklarte at hun etter endt program sitter igjen med at hun har lært hvordan man setter mål i team og å få hele teamet med i prosessen, dette kan ses på som at hun har hatt en interpersonlig kompetanseutvikling. Vi anser derimot at deltaker 2 har hatt en tydelig intrapersonlig kompetanseutvikling etter karriereutviklingsprogrammet. Dette på bakgrunn av at hun trakk frem bevissthet og selvinnsikt som viktige punkter som har vært med på å endre lederstilen. Johansen og Sætersdal (2017) forklarer nettopp dette som elementer som tilhører lederutvikling. Nemlig at selvinnsikt er å klare å øke bevisstheten rundt ens styrker og svakheter, samt å forstå hvilken påvirkning man har på andre mennesker. Atferden deltakeren forklarte at hun har endret støttes av Johansen og Sætersdal (2017) som mener at individets evne til å justere sin atferd er selvregulering, og er også et element som medfølger av lederutvikling.

Ut ifra våre empiriske funn kan vi se at informantene hadde en annen mening om hva lederutvikling i et karriereutviklingsprogram kan bidra med enn det deltakerne selv poengterer. Informant 2 forklarte følgende:

*«(...) og jeg tror at generelt tror jeg det er viktig for alle ledere å ha det, og spesielt på kvinner, for jeg tror at det vil gjøre de tryggere å gi de en følelse av å være mer, altså være tilstrekkelig kompetent å ha de verktøyene de trenger for å kunne utøve rollen.»*

Informant 2 la trykk på at det er spesielt viktig for kvinner med lederutvikling ettersom det kan skape trygghet i lederrollen, som flere av informantene også påpekte. Derimot mente arrangøren at lederutvikling absolutt ikke er noe viktigere for kvinner enn for menn, tvert imot, mente hun heller at det kan være enda viktigere for menn.

### **5.3.1 Delkonklusjon**

I denne delen av kapittelet har vi diskutert og satt teori opp mot våre empiriske funn om temaet lederutvikling. Vi vil her svare på forskningsspørsmålet: «Hvilken betydning har lederutvikling for kvinnelige topplederes utvikling?»

Samtlige av respondentene våre trekker frem at lederutvikling er en viktig del av et karriereutviklingsprogram, noe vi på forhånd hadde sett for oss kom til å ha en stor påvirkning. Vi bemerket oss at teorien og respondentene er noe enig i hva som gjør lederutvikling til et viktig element. Blant annet trekker både teorien og respondentene frem både bevissthet rundt sin egen lederatferd, men også hvordan lederstilen er i samhandling med andre. I tillegg vektla noen av respondentene viktigheten av å føle på et fellesskap gjennom lederutvikling i et karriereutviklingsprogram. Elementer som trekkes frem er selvinnsikt, bevisstgjøring og selvregulering. Samtidig påpekte én av respondentene at lederutvikling ikke bare er viktig når det gjelder kvinnelige topplederes utvikling, hun mente at det er minst like viktig, om ikke viktigere, for menn. Dermed kan vi konkludere med at lederutvikling har en betydning for kvinnelige topplederes utvikling, ettersom det fremmer en bevisstgjøring, selvinnsikt, utvikling av de som ledere, samt skaper et fellesskap.

### **5.4 Forskningsspørsmål 2: Kommunikasjon**

Kommunikasjon er som tidligere nevnt et omtalt tema som ofte har en stor innvirkning på hvordan organisasjonen fungerer. Det kan være et vanskelig begrep å definere, men det omhandler i bunn og grunn at man klart og tydelig kan si ifra om hva man tenker, lytte til svarene, og å stille dype og reflekterte spørsmål (Falkheimer og Heide 2019). Bjugstad, Berntzen og Wong (2018) poengterer også dette ettersom de forklarer at god lederkommunikasjon omhandler et individs evne til å lytte, ivareta meninger, forslag fra medarbeiderne, samt å gi motiverende tilbakemeldinger. Farbrot (2018) mener at kommunikasjon er en toveis-aktivitet, og ikke bare en enveis-formidling av et budskap. Dette støttes opp av de fleste respondentene våre, som også hevdet at kommunikasjon er en toveis-aktivitet der mottakerens oppfatning av budskapet påvirker om det har vært god kommunikasjon eller ikke, like mye som formidlingen av budskapet. I motsetning til dette har Falkheimer og Heide (2019) to perspektiver på kommunikasjon. I det ene perspektivet omhandler kommunikasjonen en enveisprosess der fokuset er på den effektive formidlingen

av budskapet. Perspektivet har fått kritikk for at den ikke tar hensyn til tolkningsaspektet som respondentene og Farbrot (2018) har med i sin forklaring av kommunikasjon.

Brønn (2019) forklarer at ledelses- og lederkommunikasjon er et av de viktigste områdene innen organisasjonskommunikasjon ettersom man som leder stadig er involvert i kommunikasjon. I likhet med dette trekker også Farbrot (2018) frem viktigheten av ledelseskommunikasjon, men han mener at mange ledere ikke ser dette, som dermed fører til at lederne kommuniserer dårlig med sine ansatte. Flere av våre respondenter poengterte nettopp dette. Blant annet sa fire av respondentgruppen «deltakere» at de opplever at det er god kommunikasjon mellom de ansatte, men at kommunikasjonen ikke er like bra med ledelsen på bakgrunn av at de ansatte føler på mangelfull informasjon fra ledelsen. En langsiktig konsekvens av den dårlige kommunikasjonen kan være mistriivsel og usikkerhet for medarbeiderne (Spurkeland 2009). Informant 2 påpekte at du som toppleder har en symbolsk rolle, og at generell trening i kommunikasjon er veldig viktig, spesielt som toppleder. I likhet med dette poengterte arrangør 1 at når du skal posisjonere deg i en topplederstilling så handler det veldig mye om kommunikasjon. Videre hevdet arrangør 1 at kvinner ofte ikke er like gode på kommunikasjon som det menn er. Hun forklarte dypere at grunnen til dette er ettersom mennene ofte fremstår som om de kan og vet alt veldig godt, mens kvinner ofte er mer beskjedne og ydmyke. Samtlige av deltakerne mente at de enten direkte eller indirekte har lært noe angående kommunikasjon i løpet av et karriereutviklingsprogram, enten om det har vært å lære at folk oppfatter ting forskjellig slik at man må tilpasse språket ut ifra hvem man snakker med, eller om det har vært å bli bevisst på hvordan man selv blir oppfattet av andre.

Samtlige av respondentene forklarte at kommunikasjon omhandler formidling av et budskap. Noen av respondentene vektla viktigheten av tydelighet og språkbruk, mens andre vektla viktigheten av digitale plattformer. Viktigheten av digitale plattformer begrunnes med at det er et verktøy lederne kan bruke for å videreformidle informasjon og kunnskap til de ansatte, samt de ansatte seg imellom. Falkheimer og Heides (2019) perspektiv «kommunikasjonsoverføring» omhandler som tidligere nevnt en enveisprosess. Dette perspektivet tar opp tematikken som noen av respondentene våre gjorde, nemlig digitale plattformer. Falkheimer og Heide (2019) forklarer at budskapet i et slikt perspektiv formidles gjennom et slags medium fra en avsender til en mottaker. Samtlige av respondentene i utvalgsgruppen «deltakere» trakk frem at digitale plattformer er et viktig verktøy, og forklarte

at de i tillegg har felles samlinger og møter slik at de ansatte og lederne får opprettholdt toveis-kommunikasjonen. Informantene og arrangøren vektla derimot ikke i like stor grad som deltakerne digitale plattformer. Det de vektla var tillit og mulighet for å gi tilbakemeldinger. Vi tolket noen av respondentsvarene som at det er like mye lederen som kan gi tilbakemeldinger til de ansatte som at de ansatte kan gi tilbakemeldinger til lederen. Dette kan ses i likhet med Farbrot (2018) som trekker frem at ledelseskommunikasjon kan være «nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, et sunt ytringsklima, en tillitsbasert kultur og god internkommunikasjon». Et verktøy som kan benyttes for å få tilbakemeldinger fra og til ansatte er Johansen og Sætersdals (2017) ledelsesutviklingstiltak 360 graders utvikling.

Felles for samtlige av respondentene var at kommunikasjon er et viktig verktøy på en arbeidsplass. De mente også at det er både den ansatte og lederens ansvar å opprettholde den gode kommunikasjonen. Dette støttes igjen av Farbrot (2018) som mener at kommunikasjon handler om i hvilken grad lederen lytter aktivt til sine ansatte, tør å stille spørsmål, forsøker å sette seg inn i sine ansattes ståsted, samt at de er åpne for at det vedkommende eventuelt sier kan være et poeng som er nødvendig å notere seg. Brønn (2019) trekker også frem dette da han hevder at selv om det spesielt er lederrollen som fremstår som en viktig kommunikasjonsrolle, vil alle roller i organisasjonen inneha elementer av kommunikasjon.

Oppsummert mener samtlige av disse respondentene at kommunikasjon er viktig. Både informant 2 og 3 kom med eksempler på at kjønn spiller en stor rolle når det kommer til kommunikasjon. Informantene viste eksempler der kommunikasjon og stereotypiske forkunnskaper påvirker og øker forskjellen på hvordan kvinner og menn blir oppfattet.

#### **5.4.1 Delkonklusjon**

I denne delen av kapitlet har vi diskutert og satt teori opp mot våre empiriske funn om temaet kommunikasjon. Vi vil her svare på forskningsspørsmålet: «Hvilken betydning har kommunikasjon for kvinnelige topplederers utvikling?»

Samtlige av respondentene våre trakk frem at kommunikasjon er et viktig element, og en stor del av en organisasjon. Både noe av teorien og respondentene forklarer at kommunikasjon er en toveis-aktivitet, og noen av deltakere mente også at de enten direkte eller indirekte har lært

noe om kommunikasjon på et karriereutviklingsprogram. Blant annet trakk noen av respondentene frem at de etter endt karriereutviklingsprogram forstår at kommunikasjon er et viktig verktøy. Tillit, språk, og åpenhet for at de ansatte også kan gi tilbakemeldinger til lederen er viktige elementer noen av respondentene samt teorien trakk frem. Verken teorien eller respondentene la veldig stor vekt på kjønnsforskjeller i kommunikasjon, med unntak av noen av informantene. Det respondentene og teorien vektla var derimot at kommunikasjon påvirker dynamikken mellom lederen og de ansatte, samt organisasjonen som helhet. Vi antar at dersom en ansatt føler seg hørt og informert i organisasjonen, samt at forholdet til lederen er tillitsbasert, er muligheten for fremvekst i organisasjonen stor.

Avslutningsvis delkonkluderer vi dermed med at kommunikasjon nødvendigvis ikke har en stor betydning for akkurat kvinnelige topplederes utvikling, men at det derimot har en vesentlig betydning for ansattes og lederes samhold og trivsel på arbeidsplassen. Digitale plattformer, og felles samlinger og møter er noen av elementene respondentene trakk frem som måter god kommunikasjon og informasjonsflyt på arbeidsplassen kan oppnås på. Dette var noe vi på forhånd ikke hadde undersøkt, og kommer dermed på siden av forskningsspørsmålet, men vi anser det likevel som et interessant funn.

### **5.5 Forskningsspørsmål 3: Nettverksbygging**

Det vil alltid være noen mennesker som mestrer nettverksbygging godt, mens andre ikke. Marthinsen (2006) hevder at forskjellen på gode og dårlige nettverksbyggere er individets holdninger og handlinger til begrepet. Mestrer man derimot ikke nettverksbygging er det en ferdighet det er fullt mulig å lære seg. Ifølge Marthinsen (2006) handler nettverksbygging som tidligere nevnt om relasjonsbygging, samt det å se muligheter i samhandling med andre. Flertallet av respondentene støtter opp under dette ved å vektlegge begrepet relasjonsbygging i sine forklaringer om hva nettverksbygging omhandler. I tillegg til dette forklarte noen av respondentene at de forbinder nettverksbygging med å hjelpe andre, samt at det er en gjensidig utveksling av nyttig informasjon, kontaktsdeling eller liknende.

Som tidligere nevnt i teorien sier Marthinsen (2006) at kunnskapsdeling er en stor del av nettverk, og at det tidligere var mindre vanlig å dele sin kunnskap og informasjon ettersom det ville gi makt, status og høyere lønnskompensasjon. Derimot forklarer Marthinsen (2006) at situasjonen var i ferd med å endres på den tiden hun skrev boken. Dette støtter noen av

respondentene ved sin forklaring om at nettverksbygging og nettverk generelt innebærer det å hjelpe andre. Samtidig påpekte også noen av respondentene at nettverksbygging omhandler det å gjøre seg selv synlig og egenutvikling. Synlighet og egenutvikling er sentrale elementer i forbindelse med karriereutvikling. Dette kan ses i likhet med det Riiber (2015) sier om at det er mer og mer vanlig å skifte arbeidsgiver opptil flere ganger i løpet av en karriere, og da er nettverk en viktig og sentral del i forbindelse med å skaffe seg en ny jobb. Dette støttes igjen av Lillebø (2000) og Marthinsen (2006) som poengterer at et godt nettverk og gode kontakter vil være nøkkelen til fremgang i et karriereløp.

Én av respondentene nevnte at nettverksbygging er viktig å prioritere spesielt for kvinner, dette begrunnet hun med at menn har vært gode på det i lang tid, i motsetning til kvinner. Én av respondentene forklarte også at hun selv ikke prioriterte nettverksbygging godt nok en viss periode, noe hun angret på. Videre forklarte hun at hun tror at morgendagens ledere automatisk vil prioritere nettverksbygging. Vi tolker det som at hun antar at det blir mer og mer integrert på arbeidsplassen. Marthinsen (2006) hevder som tidligere nevnt at det er ulike kriterier som må være oppfylt for at et nettverk skal kunne kjennetegnes som et godt nettverk. Blant annet mener hun at man må se fordel av egen deltakelse og at det krever bidrag fra den enkelte. Dette støttes opp av blant annet informant 1 som mente at man må vite formålet med nettverket, for å få best utbytte. Hun påpekte også at du i et nettverk både må gi og ta. I tillegg til dette poengterte én av respondentene at nettverk er viktig for henne ettersom det gir en trygghet i lederrollen. Én av informantene la også til at et godt nettverk gir støtte og gjør at en føler at en er en del av noe der alle har noe å bidra med.

På bakgrunn av at næringslivet og samfunnet endrer seg, samt at globaliseringstrendene og de globale strukturendringene skjer vil det være spesielt viktig å fokusere på nettverk (Marthinsen 2006). Endringen i næringslivet gjør at hvert enkelt individ vil måtte forholde seg til et større nettverk enn tidligere. Denne endringen vil ikke bare ha en betydning for nettverket, men også for hvordan både arbeidsgivere og de selvstendig næringsdrivende jobber. Det vil være avgjørende for arbeidsgivere å ha medarbeidere som overlever endringer, omstillinger og eierskifter. Flexibilitet og tilpasningsdyktighet blant de ansatte vil dermed være av avgjørende betydning. Et godt etablert nettverk gir muligheter for akkurat dette (Marthinsen 2006). Samtlige av våre respondenter ser ut til å forstå viktigheten av nettverk og hvorfor det er viktig med nettverksbygging. Noen begrunnet viktigheten av å ha et godt nettverk ved at en utvikler seg selv, mens andre vektla kunnskapsdeling og prinsippet med å

gi og ta. Deltaker 5 forklarte at hun savnet fokuset på nettverksbygging da hun deltok på et karriereutviklingsprogram, og deltaker 3 forklarte at hun ikke prioriterte nettverksbygging nok selv. Dette er blant annet noe av det som forteller oss at respondentene anser det som viktig å ha nettverksbygging med i et karriereutviklingsprogram.

### **5.5.1 Delkonklusjon**

I denne delen av kapittelet har vi diskutert og satt teori opp mot våre empiriske funn om temaet nettverksbygging. Vi vil her svare på forskningsspørsmålet: «Hvilken betydning har nettverksbygging for kvinnelige topplederes utvikling?»

Samtlige av respondentene våre trakk frem at nettverksbygging er en viktig del av et karriereutviklingsprogram, noe som støtter vår antakelse om at nettverksbygging vil ha en betydning på kvinnelige topplederes utvikling. Vi gjorde kjent ved at teorien og respondentene er noe enig i hva som gjør kommunikasjon til et viktig element både generelt i et karriereløp, men også hvorfor det er viktig å ha med i et karriereutviklingsprogram. Blant annet trakk både teorien og respondentene frem synlighet og egenutvikling, og at det å ha gode kontakter og et godt nettverk vil være nøkkelen til fremgang i et karriereløp. Blant annet er synlighet og gode kontakter viktig dersom det å få ny jobb krever nettopp dette. I tillegg bekreftet både teorien og respondentene noen av kriteriene til Marthinsen (2006) om at for å få et godt nettverk er man avhengig av at hver enkelt bidrar, «gir og tar»-prinsippet, og at man er kjent med formålet med nettverket. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at nettverksbygging har en betydning for kvinnelige topplederes utvikling, ettersom det fremmer egenutvikling, kunnskapsdeling, trygghet i lederroller samt støtte.



## 6.0 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi diskutert følgende problemstilling:

*«Hvilken betydning har karriereutviklingsprogram for kvinnelige topplederes utvikling?»*

Vi vil i dette kapittelet besvare problemstillingen basert på diskusjon, fremvise teoretiske og praktiske implikasjoner, samt begrensninger og kritikk av egen oppgave. Avslutningsvis vil vi komme med anbefalinger til videre forskning. I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte. Empirien er innhentet fra kvinner som enten er toppledere som har deltatt på et karriereutviklingsprogram, kvinner som har informasjon om temaet, samt én kvinnelig arrangør av karriereutviklingsprogram. Empirien danner, sammen med teoretisk grunnlag, resultatene fra studien. Forskningsspørsmålene i oppgaven har gitt grunnlag for diskusjon om temaet, samt gitt fylde til besvarelsen av problemstillingen.

Basert på våre empiriske funn ser vi at karriereutviklingsprogram kan bidra kvinnelige toppledere til å fremme bevisstgjøring, selvinnsett, utvikling av dem som ledere, samt å skape et fellesskap gjennom lederutvikling. Samtlige av respondentene ser viktigheten av å ha med elementet lederutvikling i et karriereutviklingsprogram, men noen poengterer samtidig at det er minst like viktig å ha det med i et program for menn som for kvinner. Resultatene indikerer videre at nytten ligger i det å bli bevisst rundt sin egen lederatferd, og også hvordan lederstilen er i samhandling med andre, både når det gjelder kvinnelige- og mannlige toppledere. Det å føle på et fellesskap er også en faktor som respondentene påpekte som et resultat av lederutvikling i et karriereutviklingsprogram, og noe som er spesielt viktig for toppledere generelt.

Våre funn indikerer at god kommunikasjon kan bidra kvinnelige toppledere til å fremme trivsel og samhold på arbeidsplassen. Digitale plattformer, felles møter og samlinger er noe respondentene våre dro frem som bidragsyttere til god kommunikasjon og informasjonsflyt. Ved å fokusere på viktigheten av god kommunikasjon i et karriereutviklingsprogram antyder våre resultater at deltakerne vil kunne bidra til god informasjonsflyt på arbeidsplassen. Flere av respondentene, samt vår teoretiske forankring vektla viktigheten av god kommunikasjon i organisasjonen. Noen av respondentene poengterte i tillegg til dette at det er spesielt viktig

som toppleder å trene på kommunikasjon. Resultatene viser at kommunikasjon kan påvirke dynamikken mellom leder og ansatt, samt organisasjonen som helhet. Funnene våre viser i tillegg at kommunikasjon innebærer en toveis-aktivitet som blant annet krever at den ansatte blir hørt og at forholdet til lederen er tillitsbasert. Eksempler på hvordan dette kan oppnås er ved å vektlegge åpenhet for at de ansatte kan gi tilbakemeldinger til lederen så vel som omvendt. Videre viser resultatene at respondentene både direkte og indirekte fikk et læringsutbytte om god kommunikasjon i løpet av deltakelsen på karriereutviklingsprogrammet.

Resultatene våre indikerer at karriereutviklingsprogram kan bidra kvinnelige toppledere til å fremme deres egenutvikling, kunnskapsdeling, trygghet i lederrolle samt støtte gjennom nettverksbygging. Videre indikerer våre funn at det å ha gode kontakter og et stort nettverk kan være nøkkelen til fremgang i et karriereløp. Dette så vi blant annet gjennom én av respondentenes uttalelse om at hun savnet nettopp dette i sitt karriereutviklingsprogram. Flere av de andre respondentene fikk et større nettverk gjennom sin deltakelse på programmet som vi antar at i senere tid har bidratt til trygghet, kunnskapsdeling og utvikling i sin lederrolle. I tillegg til dette indikerer våre resultater at et stort nettverk kan bidra til synlighet i jobbmarkedet, samt at det å ha flere kontakter i ulike, og like, bransjer vil kunne være en fordel når man søker jobber. Flere av respondentene mente at de følte på et fellesskap i forbindelse med elementet lederutvikling i programmet de deltok på. Dette kan ses i sammenheng med å bygge et nettverk i løpet av deltakelsen, som også i senere tid deltakerne kan dra nytte av. I bunn og grunn handler nettverksbygging i et karriereutviklingsprogram om å forstørre sitt nettverk ved å ta del i andres, samt å opprettholde kontakten med de andre deltakerne i programmet.

Ut ifra resultatene våre gir det en indikasjon på at respondentenes positive holdninger og forventninger til karriereutviklingsprogrammet bidro til den positive betydningen og opplevelsen de hadde av programmet. Respondentene viste til flere eksempler der vi fikk innsikt i at kvinner ofte har mindre selvtillit enn menn når det eksempelvis gjelder jobbsøking eller andre utfordringer. Funnene våre viser også at lederutvikling bidrar til selvinnsikt, og at nettverket en kvinne har kan bidra til økt trygghet rundt seg selv. Vi antar med dette at lederutvikling og nettverksbygging, som ofte inngår i et karriereutviklingsprogram, vil kunne bidra til økt selvtillit over tid.

Vi kan med dette konkludere med at karriereutviklingsprogram kan ha en stor betydning for kvinnelige topplederers utvikling. Et karriereutviklingsprogram vil kunne bidra til selvvinnsikt, egenutvikling, større nettverk, samt bedre kommunikasjon på arbeidsplassen dersom gode holdninger og innstillinger til programmet er til stede og positive. Vi antok på forhånd at lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging var elementer som ville ha en stor betydning for kvinnelige topplederers utvikling. Dette stemmer til en viss grad, men resultatene viser likevel at noen av elementene er minst like viktige for mannlige deltakere. Det er i dag flere kvinnelige toppledere enn tidligere, men det eksisterer hindre. Hindrene er derimot ikke bare mennene, som mange tror. Hinderet ligger i den mangelfulle selvtiliten kvinner ofte har.

## **6.1 Teoretiske implikasjoner**

Som tidligere nevnt er kjønnsforskjeller i ledelse et mye omtalt tema, og vi ønsket å gå i dybden og undersøke hvilken betydning deltakelse i karriereutviklingsprogrammer har for kvinnelige topplederers utvikling. I oppgaven trekker vi frem viktige elementer vi på forhånd så for oss kom til å ha en stor betydning for kvinnelige topplederers karriereutvikling; lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging. Ettersom virkningen av et karriereutviklingsprogram kan være vanskelig å måle med bakgrunn i den menneskelige endringen og utviklingen, ønsket vi med denne oppgaven å gi en utvidet forståelse av fenomenet. Dette er også på bakgrunn av at det eksisterer lite forskning rundt resultatene av et karriereutviklingsprogram og karriereutviklingsprogram generelt.

Ved gjennomføring av litteratursøk ble vi oppmerksomme på at det ikke eksisterer mye teori og forskningslitteratur tilknyttet vår problemstilling. Vi fant flere masteroppgaver som blant annet hadde karriereutviklingsprogram som tema, men vi savnet forskningslitteratur som kunne gi konkrete eksempler på resultatene av karriereutviklingsprogram, samt hva et karriereutviklingsprogram bør inneholde. Vi fant derimot flere teorier omhandlende de tre elementene vi mente kunne ha en betydning for kvinnelige topplederers karriereutviklingsprogram, og vi har derfor forsøkt å dra en tilknytning mellom dem. Våre empiriske funn samsvarer og støttes av den teoretiske forankringen vi har lagt til grunn i denne studien, likevel ser vi at det eksisterer flere muligheter for å utforske området enda mer.

Vårt mål er at resultatene fra denne masteroppgaven kan bidra til økt forståelse for hvilke elementer som vil være av betydning for kvinner i et karriereutviklingsprogram. Likevel vil det være viktig å ha et kritisk blikk rettet mot forskningslitteraturen og empirien ettersom resultatene ikke nødvendigvis kan generaliseres, men heller gir en retningslinje.

## **6.2 Praktiske implikasjoner**

Det eksisterer ingen anerkjent forskningsteori eller modell å ta utgangspunkt i når det kommer til hvordan man utøver karriereutvikling i praksis. I tillegg er det individuelt hvilke elementer som er vesentlig for enkeltpersoner når det gjelder karriereutvikling. Likevel har vi i denne studien vektlagt elementer vi så for oss har en betydning for flere ledere. Vi bemerket oss også at flere har ulike syn på hva karriereutvikling er, men vi så også flere likheter mellom svarene samt teorien. Dette har medført at resultatene fra studien har fått mer dybde og er relevant.

Våre funn viser at positiv holdning, innstilling og forventning til karriereutviklingsprogram vil spille en vesentlig rolle for om deltakerne vil oppleve programmet som vellykket. Dette betyr at deltakerne på karriereutviklingsprogram, i dette tilfellet kvinnelige toppledere, må ha et genuint ønske om å ville utvikle seg, samt forstå målene som er satt. Er ikke dette ønsket til stede kan vi anta at det vil være et hinder for deltakerens utviklingspotensial og læringsutbytte. Det er derfor viktig at det ligger noe til grunn for hvorfor en deltar, slik at motivasjonen og erfaringen berikes, samt at man får noe ut av programmet.

Studien har relativt få respondenter, men kan likevel være med på å bevisstgjøre viktigheten av et karriereutviklingsprogram samt elementene som inngår i det. Et karriereutviklingsprogram kan, basert på våre resultater, gi god effekt på lederes utvikling, selvinnsikt, større nettverk, samt bedre kommunikasjon på arbeidsplassen, dersom positive holdninger og innstillinger til programmet er til stede. Vi håper derfor på at vår studie kan bidra til økt motivasjon for å delta på et karriereutviklingsprogram, samt at det gir et grunnlag for videre forskning rundt temaet.

## **6.3 Begrensninger og kritikk av egen oppgave**

Som en viktig del av refleksjonen rundt vårt studium ønsker vi å fremheve noen svakheter rundt oppgavens innhold. Innledningsvis i denne oppgaven har vi valgt ut forskningslitteratur

vi anså å være relevant for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Det kan trolig være at det er andre faktorer som også vil være relevante for å undersøke problemene. Som følge av Coronaviruset har vi kun hatt tilgang til bibliotekets ressurser deler av studiet. Videre har dette medført at vi ikke har hatt en felles arbeidsplass, og vi har kun hatt mulighet for veiledningstimer over nett. Til tross for at veiledningstimene, samt intervjuene til oppgaven ble holdt over nett, er vi tilfredse med oppgavens resultat.

Vi har valgt å begrense oppgaven til kun å omhandle toppledere, og ikke ledere generelt. Dette var for å få en mer spesifikk målgruppe og for å kunne ha flere fellestrekk mellom respondentene. Likevel anser vi det som relevant å kunne ha en større målgruppe i videre forskning, samt også å intervjuer menn i like stillinger slik at sammenligningsgrunnlaget blir større. Vi anser det i tillegg til dette som en mulig svakhet at vi kun intervjuet én arrangør ettersom flere kunne ha gitt oss en bredere forståelse av tankegangen bak utformingen av karriereutviklingsprogram. På bakgrunn av dette vil oppgaven ikke kunne generaliseres for alle kvinnelige toppledere, men vi antar at det vil gjelde for noen.

Som tidligere nevnt anså vi lederutvikling, kommunikasjon og nettverksbygging som elementer som har en betydning for kvinnelige topplederes utvikling. Etter analysen av funnene bemerket vi oss at digitale plattformer hadde en stor betydning for flere av respondentene, og vi oppdaget derfor at vi kunne hatt mer teori om dette temaet. På bakgrunn av dette er det vesentlig å ta i betraktning at det potensielt er andre faktorer som i realiteten kan ha høyere grad av innvirkning på kvinnelige topplederes utvikling.

Videre vil det være viktig å påpeke at respondentene våre kan ha gitt misvisende informasjon under intervjuene på bakgrunn av frykt for å inkriminere seg selv eller egen virksomhet. I tillegg til dette kan den eventuelle misvisende informasjonen ha forekommet dersom respondentene har gitt oss informasjon basert på hva de trodde at vi ønsket å høre. Likevel ønsker vi å påpeke at vi jobbet grundig med spørsmålsformuleringen samt intervju-settingen for å unngå slik misvisende informasjon.

## **6.4 Anbefalinger til videre forskning**

I denne studien har vi undersøkt hvilken betydning karriereutviklingsprogram har for kvinnelige topplederes utvikling. Vi har gjennom utformingen av oppgaven fokusert på de

kvinnelige toppledernes opplevelser, synspunkter og erfaringer knyttet til karriereutviklingsprogram. På bakgrunn av samtale med våre veiledere kom vi frem til at vi ønsket å begrense denne studien til å fokusere på kvinnelige toppledere. I forbindelse med dette har vi prøvd å sette oss inn i de kvinnelige toppledernes, informantene samt arrangørens refleksjoner, tanker og opplevelser av utviklingsmuligheter for kvinner etter deltakelse på et karriereutviklingsprogram.

Med utgangspunkt i dette kunne det vært interessant å forske videre på hvordan menn opplever karriereutviklingsprogram, samt de ulike elementene vi har vektlagt i denne studien. Dette for å kunne trekke linjer mellom om det faktisk eksisterer forskjeller på om et karriereutviklingsprogram kun har en betydning for kvinner, eller om menn også vil ha nytte av det. Samt å se nærmere på hvilke elementer som har en betydning for menn kontra kvinner, eller om de fungerer like godt for begge kjønn. Dette mener vi vil være hensiktsmessig både for organisasjoner samt arrangører av karriereutviklingsprogram.

Ettersom vi valgte ikke å inkludere corona-pandemiens bivirkninger i denne studien, kunne det vært interessant å undersøke hva slags påvirkning den har hatt for kvinnelige topplederens utvikling gjennom et karriereutviklingsprogram. Dette kan eksempelvis utføres ved å ta utgangspunkt i de samme elementene vi har vektlagt i denne studien, og se hva slags endringer eksempelvis digitalisering har hatt av betydning.

Vi anser det som interessant å kunne utføre studien kvantitativt. Dette for å få et representativt utvalg og å undersøke om, og eventuelt i hvilken grad, våre funn kan generaliseres til en større populasjon. I tillegg til dette vil et kvantitativt studium kunne medføre høyere grad av anonymitet dersom utvalget er randomisert, noe som vil kunne påvirke svarene.

## 7.0 Litteraturliste

- Alvesson M. og Due Billing Y. 2009. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Books.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bjugstad, Therese, Marthe Berntzen og Sut I Wong. 2018. «Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement.» *Magma* 0418(4): s. (40-48).  
<https://www.magma.no/lederkommunikasjon-en-nokkel-for-medarbeiderengasjement>
- Bjørnåli, Ekaterina s., Ingvild Farstad, Benedicte Kimo Brovold og Siri Terjesen. 2018. «Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere?» *Magma* s. (31-39).  
<https://www.magma.no/kvinne-og-toppleder-hvilke-faktorer-fremmer-en-lederkarriere>
- Brønn, Peggy Simcic. 2019. «Kommunikasjon og organisasjoner.» i Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Core - senter for likestillingsforskning. 2020. «Core topplederbarometer 2020». Oppdatert 11. August, 2020. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/core-topplederbarometer-2020.html>
- Crotty, Michael. 1998. *The Foundations of Social Research*. Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Dahl(a), Kjell. 2011. «Hva er ledelse.» i Bendixen, Gunnar, Kjell Dahl, Jan Alm Knudsen, Tormod Lindås Olsen og Olepetter Roald. 2011. *Ledelse - å lede mennesker: dynamiske krefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Dahl(b), Kjell. 2011. «Ledelse gjennom å utvikle arbeidsrelasjoner.» i Bendixen, Gunnar, Kjell Dahl, Jan Alm Knudsen, Tormod Lindås Olsen og Olepetter Roald. 2011. *Ledelse - å lede mennesker: dynamiske krefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Day, David V. 2000. «The Leadership Quarterly.» *Leadership Development: A review in content*. Volume 11, Issue 4, Winter 2000, Pages 581-613  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984300000618>
- Drake, Irmelin. 1995. «Kjønnssosialisering: Hvordan kjønnsforskjeller skapes og hva de innebærer.» i Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse – Gjennom glastaket?* Oslo: Tano
- Farbrot, Audun. 2018. «Ledelse gjennom kommunikasjon.» *Magma* (4):20-27.  
<https://www.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon>.

- Falkheimer, Jesper og Mats Heide. 2019. «Prinsipper for kommunikasjon.» i Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fische, Caroline. 2013. «Gode holdninger skaper resultater.» Ledernytt.  
<https://www.ledernytt.no/gode-holdninger-skaper-resultater.5339778-112372.html>
- Halrynjo, Sigtona. 2020. «Kjønn, karriere og omsorgsansvar.» Magma s. (21-23).  
<https://www.magma.no/kjonn-karriere-og-omsorgsansvar>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2019. «Mellomledelse – en spesiell form for ledelse?» Magma s. (46-54). <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Karp, Tom. 2019. *God nok ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kunze, Astrid. 2020. «Kjønnsmessig mangfold i ledelsen.» Magma s. (48-57).  
<https://www.magma.no/kjonnsmessig-mangfold-i-ledelsen>
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Forskningsdesign og kvalitativ metode - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvande, Elin og Bente Rasmussen. 1993. *Nye kvinneliv - kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: AdNotam Gyldendal
- Larssen, Charlotte Thuland. 2018. «Glastaket: illusjon eller virkelighet?» Masteroppgave, UiT Norges Arktiske Universitet.
- Lee, Irina. 2015. «Å satse på kvinner lønner seg.» Magma s. 6-9.  
<https://www.magma.no/a-satse-pa-kvinner-lonner-seg>
- Lillebø, Arild. 2000. *Bygg ditt personlige nettverk: Gode kontakter er en nøkkel til fremgang i arbeidslivet*. Oslo: Egmont hjemmets bokforlag A/S
- Lytomt, Ingrid. 1991. *Karriereutvikling. Eksisterer det forskjeller mellom kvinner og menn?*



Sandvika: Handelshøyskolen BI. [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2010052006005?page=1&fbclid=IwAR315WvBuf9rGxkPJRjFIInxDhmhARH6yMTHu1XxKSyINEgK0BsuuSwhPSkM](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2010052006005?page=1&fbclid=IwAR315WvBuf9rGxkPJRjFIInxDhmhARH6yMTHu1XxKSyINEgK0BsuuSwhPSkM)

Marthinsen, Kerstin. 2006. *Tenk nettverk*. Oslo: Vidarforlaget

Mintzberg, Henry. 2013. *Simply Managing: what managers do – and can do better*. Harlow: Pearson

Moxnes, Paul. 2019. *Samspill og ledelse: Erfaringer med lederutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nesse, Synnøve. 2018. «Hvordan utøves effektiv ledelse?» Magma s. 48-57. <https://www.magma.no/hvordan-utoves-effektiv-ledelse>

Riiber, Kjersti. 2015. «Behovet for nettverk er ekstra stort i disse tider.» Dagsavisen.

<https://www.dagsavisen.no/rogalandsavis/nyheter/stavanger/2015/11/04/behovet-for-nettverk-er-ekstra-stort-i-disse-tider/>

Schein, Edgar. 1992. *Karriereforankringer. Kursholderens manual*. Oslo: Universitetsforlaget  
[https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2007110904026?page=3](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007110904026?page=3)

Schein, Edgar H. 1980. *Mennesker i utvikling*. Oslo: Tano Aschehoug

Schiefloe, Per Morten. 1997. *Sosiale nettverk: Innføring i sosiologi*. Dragvoll: Allforsk.

Silverman, David. 2014. *Interpreting qualitative data*. 5. utgave. Los Angeles: Sage Publications Ltd.

Svartdal, Frode. 2020. «Holdning.» Store norske leksikon. <https://snl.no/holdning>

Snl. 2020. «Karriere.» Oppdatert 09. Juli, 2020. <https://snl.no/karriere> - 1%C3%B8pebane

Solberg, Anne Grethe. 1995. «Kvinnelig ledelse i organisasjoner.» i Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Oslo: Tano

Solberg, Anne Grethe. 2017. *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Spurkeland, Jan. 2009. *Relasjonsledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

SSB(a) - statistisk sentralbyrå. «Fakta om likestilling.» *Gjennomsnittlig bruttoinntekt. 2019*. <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>

SSB(b) - statistisk sentralbyrå. «Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene.» Oppdatert 04. Mars, 2021. <https://www.ssb.no/likekom>

Sætersdal, Helene. 2018. «Medarbeiderutvikling.» i Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2018. *HR og personalledelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget

- Sørensen, Siri Øyslebø. 2011. «Statsfeminismens møte med næringslivet.» *Statsfeminismens møte med næringslivet: bakgrunnen og gjennombruddet for kjønnskvoltering i bedriftsstyret som politisk reform*. Tidsskrift for kjønnsforskning 35 (2):102-119.  
[https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2458013/Statsfeminismens%20m%20C3%20B8te%20med%20n%20aeringslivet\\_Sorensen\\_Siri\\_02\\_2011%20%25281%2529.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2458013/Statsfeminismens%20m%20C3%20B8te%20med%20n%20aeringslivet_Sorensen_Siri_02_2011%20%25281%2529.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- The Guardian. 2017. «We don't see women as leaders - and it's holding them back in our universities.» <https://www.theguardian.com/higher-education-network/2017/dec/22/we-dont-see-women-as-leaders-thats-why-so-few-are-university-chiefs>
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Tjora, Aksel. 2018. *Viten skapt - kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Valvik, Marita E. 2005. «Kvinner vil ikke ha lederjobber.» *Aftenposten*, 16. januar 2005.  
<https://www.aftenposten.no/norge/i/jleOo/kvinner-vil-ikke-ha-lederjobber>
- 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.
- Zahl-Begnum, Odd H. 1991. *Karriere. Planlegging av medarbeidernes utvikling*. Bergen: Sigma Forlag. [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2009031204079?fbclid=IwAR0NW1IGxVyNMdjLp\\_v4fcp7fkLSTLmKtLKYTEfjQTaEjdOeOzYgYcc7gxTQ&page=0](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2009031204079?fbclid=IwAR0NW1IGxVyNMdjLp_v4fcp7fkLSTLmKtLKYTEfjQTaEjdOeOzYgYcc7gxTQ&page=0)

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide utvalg 1

Sted:

Dato:

Kandidat:

### Kandidaten er informert om følgende:

- Hvem vi er
- Informasjon om prosjektet
- Intervjuets varighet
- Fått tilsendt samtykkeskjema fra NSD der det er forklart at de vil være anonymisert gjennom hele prosjektløpet, samt at det blir tatt lydopptak av intervjuet

### Introduksjonsspørsmål:

1. Hvor gammel er du og hvor mange år har du vært leder?
2. Hvilken stilling har du nå, og hva går jobben din ut på?
3. Hva mener du er ditt hovedansvar som leder?
4. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
5. Opplever du at det er en forskjell på kvinner og menns mottakelse i ny rolle som leder?

**Oppfølging ja:** På hvilken måte? er det pga arbeidsplassen eller hvem du er som person?

**Oppfølging nei:** Hva tror du grunnen til det er? er det pga arbeidsplassen eller hvem du er som person?

6. Når deltok du sist på et karriereutviklingsprogram, og hvor lenge varte det?
7. Har programmet/programmene du har deltatt på vært i regi av egen arbeidsgiver, eller var det ditt initiativ?

**Oppfølging regi av arbeidsgiver:** På hvilket grunnlag? Var du den eneste? Hvordan opplevde du den forespørselen? Var det frivillig?

**Oppfølging eget initiativ:** Hvorfor ønsker du dette? Hvordan tok arbeidsgiver det?

8. Hvilke holdninger og forventninger hadde du før programmet startet, og sto det til forventningene?

### **Nøkkelspørsmål:**

9. Hva forbinder du med begrepet karriereutvikling?
10. Hvilke elementer vektla karriereutvikleren i sitt program?
- Oppfølging:** Savnet du noe? eventuelt hva? Hva var eventuelt bra?
11. Hva har du tatt med deg fra karriereutviklingsprogrammet som du kan bruke i egen arbeidshverdag?
12. Var programmet/programmene åpne for både kvinner og menn?
- Oppfølging kun ett kjønn:** Hva tror du er grunnen til det?
13. Beskriv kort på hvilken måte din arbeidsgiver legger til rette for din karriereutvikling
14. Hva har eventuelt hindret din karriereutvikling de siste årene?
15. Hva mener du har størst betydning og hvilke elementer finner du som mest betydningsfulle for kvinners karriereutvikling?
16. Har deltakelsen på programmet hatt en betydning for din karriereutvikling?

### **Spørsmål om elementer i forskningsspørsmål:**

#### **Lederutvikling:**

17. Hva forbinder du med begrepet lederutvikling?
18. Har arbeidsplassen din eller du selv tilrettelagt for leder- eller ledelsesutvikling?
- Oppfølging ja:** Hvordan? Benytter mange seg av det? Føler du at det har hatt en betydning for deg?
- Oppfølging nei:** Hva tror du er grunnen til det? Tror du det hadde utgjort en forskjell om det ble vektlagt?
19. Hvordan tror du dine medarbeidere anser deg som leder?
20. Hvordan har du endret atferd eller lederstil etter deltakelsen, og tror du dine medarbeidere har lagt merke til det?
- Oppfølging ja:** Hvorfor? Hvordan? Hvordan vet du det?
- Oppfølging nei:** Hvorfor ikke? Var det

#### **Kommunikasjon:**

21. Hva forbinder du med begrepet kommunikasjon?
22. Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten på din arbeidsplass? Er det aktiv kommunikasjon mellom de ansatte?

23. Hvordan tilrettelegger arbeidsplassen din for god kommunikasjon?

**Oppfølging:** Hvordan? Føler du at det har hatt en betydning for deg?

24. Hvordan opplever du at du har blitt bedre til å kommunisere med dine medarbeidere etter deltakelsen på programmet? Og hvordan opplever du at kommunikasjon har en betydning på din karriereutvikling?

**Nettverksbygging:**

25. Hva forbinder du med begrepet nettverksbygging?

26. Har arbeidsplassen din eller du selv tilrettelagt for nettverksbygging?

**Oppfølging ja:** Hvordan? Benytter mange seg av det? På hvilken måte har det hatt en betydning for deg?

**Oppfølging nei:** Hva tror du er grunnen til det? Tror du det hadde utgjort en forskjell om det ble vektlagt?

27. Hvordan opplever du ditt eget nettverk nå sammenlignet med før deltakelsen på programmet?

28. Hvordan opplever du at nettverksbygging har en betydning for din karriereutvikling?

**Avslutning:**

29. Er det noe du ønsker å legge til?

30. Er det verdt å investere i et karriereutviklingsprogram? Hvorfor? Hvorfor ikke?

## Vedlegg 2: Intervjuguide utvalg 2

Sted:

Dato:

Kandidat:

### Kandidaten er informert om følgende:

- Hvem vi er
- Informasjon om prosjektet
- Intervjuets varighet
- Fått tilsendt samtykkeskjema fra NSD der det er forklart at de vil være anonymisert gjennom hele prosjektløpet, samt at det blir tatt lydopptak av intervjuet

### Introduksjonsspørsmål:

1. Hvor gammel er du og hvilken stilling har du nå?

**Oppfølging:** Hva går jobben din ut på?

### Nøkkelspørsmål:

2. Opplever du at det er en forskjell på kvinner og menns mottakelse i ny rolle som leder?

**Oppfølging ja:** På hvilken måte? er det pga arbeidsplassen eller hvem du er som person?

**Oppfølging nei:** Hva tror du grunnen til det er? er det pga arbeidsplassen eller hvem du er som person?

3. Hva forbinder du med begrepet karriereutvikling?

**Oppfølging:** Hvilke elementer tror du er viktige?

4. Tror du det er forskjell mellom karriereutviklingsprogram for kvinner og menn?

**Oppfølging ja:** Hvorfor? Hva er forskjellen?

**Oppfølging nei:** Burde det vært det? Eventuelt hva bør forskjellen være

5. Beskriv kort på hvilken måte du mener arbeidsgivere kan tilrettelegge for kvinnelige ledes karriereutvikling.

6. Hva mener du har størst betydning og hvilke elementer finner du som mest betydningsfulle for kvinners karriereutvikling?

### **Spørsmål om elementer i forskningsspørsmål:**

#### **Lederutvikling:**

7. Hva forbinder du med begrepet lederutvikling?
8. Hvordan mener du en arbeidsplass best kan tilrettelegge for leder- eller ledelsesutvikling?

**Oppfølging ja:** Hvordan? Benytter mange seg av det? Føler du at det har hatt en betydning for deg?

**Oppfølging nei:** Hva tror du er grunnen til det? Tror du det hadde utgjort en forskjell om det ble vektlagt?

9. På hvilken måte tror du at lederutvikling kan være en viktig del av kvinnelige topplederers karriereutvikling?

#### **Kommunikasjon:**

10. Hva forbinder du med begrepet kommunikasjon?
11. Hvordan mener du at en arbeidsplass best kan tilrettelegge for god kommunikasjon?
12. På hvilken måte tror du at kommunikasjon kan være en viktig del av kvinnelige topplederers karriereutvikling?

#### **Nettverksbygging:**

13. Hva forbinder du med begrepet nettverksbygging?
14. Hvordan mener du en arbeidsplass best kan tilrettelegge for nettverksbygging?
15. På hvilken måte tror du at nettverksbygging kan være en viktig del av kvinnelige topplederers karriereutvikling?

#### **Avslutning:**

16. Er det noe du ønsker å legge til?

## Vedlegg 3: Intervjuguide utvalg 3

Sted:

Dato:

Kandidat:

### Kandidaten er informert om følgende:

- Hvem vi er
- Informasjon om prosjektet
- Intervjuets varighet
- Fått tilsendt samtykkeskjema fra NSD der det er forklart at de vil være anonymisert gjennom hele prosjektløpet, samt at det blir tatt lydopptak av intervjuet

### Introduksjonsspørsmål:

1. Hvor gammel er du og hvilken stilling har du nå?

**Oppfølging:** Hva går jobben din ut på?

2. Hva har du basert/baserer ditt karriereutviklingsprogram på? Hvordan kom du frem til at det er den beste løsningen for dine kandidater?

### Nøkkelspørsmål:

3. Opplever du at det er en forskjell på kvinner og menns mottakelse i ny rolle som leder?

**Oppfølging ja:** På hvilken måte? er det pga arbeidsplassen eller hvem du er som person?

**Oppfølging nei:** Hva tror du grunnen til det er? er det pga arbeidsplassen eller hvem du er som person?

4. Hva forbinder du med begrepet karriereutvikling?

**Oppfølging:** Hvilke elementer tror du er viktige og hvilke vektlegger du i dine programmer?

5. Opplever du en forskjell mellom karriereutviklingsprogram for kvinner og menn?

**Oppfølging ja:** Hvorfor? Hva er forskjellen?

**Oppfølging nei:** Burde det vært det? Eventuelt hva bør forskjellen være



6. Beskriv kort på hvilken måte du tilrettelegger for kvinnelige topplederes karriereutvikling
7. Hva mener du har størst betydning og hvilke elementer finner du som mest betydningsfulle for kvinners karriereutvikling?

**Spørsmål om elementer i forskningsspørsmål:**

**Lederutvikling:**

8. Hva forbinder du med begrepet lederutvikling?
9. Hvordan mener du en arbeidsplass eller du selv best kan tilrettelegge for leder- eller ledelsesutvikling?

**Oppfølging ja:** Hvordan? Føler du at det har hatt en betydning for kandidatene?

**Oppfølging nei:** Hva tror du er grunnen til det? Hvilken forskjell tror du det hadde utgjort om det ble vektlagt?

10. På hvilken måte tror du at lederutvikling kan være en viktig del av kvinnelige topplederes karriereutvikling?

**Kommunikasjon:**

11. Hva forbinder du med begrepet kommunikasjon?
12. Hvordan mener du at en arbeidsplass eller du selv best kan tilrettelegge for god kommunikasjon?

**Oppfølging ja:** Hvordan? Føler du at det har hatt en betydning for kandidatene?

**Oppfølging nei:** Hva tror du er grunnen til det? Tror du det hadde utgjort en forskjell om det ble vektlagt?

13. På hvilken måte tror du at kommunikasjon kan være en viktig del av kvinnelige topplederes karriereutvikling?

**Nettverksbygging:**

14. Hva forbinder du med begrepet nettverksbygging?
15. Hvordan mener du en arbeidsplass eller du selv best kan tilrettelegge for nettverksbygging?

**Oppfølging ja:** Hvordan? Føler du at det har hatt en betydning for kandidatene?

**Oppfølging nei:** Hva tror du er grunnen til det? Tror du det hadde utgjort en forskjell om det ble vektlagt?

16. På hvilken måte tror du at nettverksbygging kan være en viktig del av kvinnelige topplederes karriereutvikling?

**Avslutning:**

17. Er det noe du ønsker å legge til?

## Vedlegg 4: Forespørsel om dybdeintervju

Hei!

Vi er to masterstudenter i ledelse ved Høyskolen Kristiania som for tiden holder på med et forskningsprosjekt. Vi skriver en masteroppgave om kvinnelige topplederes utvikling, og temaet vi fordyrer oss i er hvorvidt karriereutviklingsprogram har betydning for dem. Nettverksbygging, kommunikasjon og lederutvikling er sentrale elementer vi vil rette fokuset mot i vår oppgave. Problemstillingen er som følger: Hvilken betydning har karriereutviklingsprogram for kvinnelige topplederes utvikling?

Formålet er å gjennomføre intervju med deg som har kunnskap om/deltatt på/arrangert et karriereutviklingsprogram. I den forbindelse ønsker vi å invitere deg til et dybdeintervju. All informasjon og datamateriale behandles konfidensielt. Intervjuets varighet vil ikke overstige en time.

Basert på våre antakelser vil resultatet av en slik studie være av verdi med tanke på å undersøke styrker og eventuelle mangler ved slike program. Studiens resultater kan i ettertid brukes som nyttig informasjon i videre karriereutviklingsfaser. Videre håper vi at dette kan gi deg som leder en mulighet til å nok en gang reflektere over temaer som ble gjennomgått i karriereutviklingsprogrammet, og ta det med i din arbeidshverdag.

Vi håper at du ønsker å stille til et intervju. Dersom du skulle ha noen spørsmål vedrørende prosjektet eller ønsker å delta, ta gjerne kontakt på [X@gmail.com](mailto:X@gmail.com) og [X@icloud.com](mailto:X@icloud.com). Siste frist for gjennomføring av intervju er den 13. april 2021.

På forhånd takk for hjelpen, og god påske.

Med vennlig hilsen

X og X