

Jasmina Huseinagic og Tuva Johansen

Mann og toppleder: Et bevisst karrierevalg, eller er det en tilfeldighet?

Male and top executive: A deliberate career path, or is it incidental?

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli

Mai 2019

Jasmina Huseinagic og Tuva Johansen

Mann og toppleder: Et bevisst karrierevalg, eller er det en tilfeldighet?

Male and top executive: A deliberate career path, or is it incidental?

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteravhandlingen markerer at vi avslutter vår mastergradsstudiet ved NTNU Handelshøyskolen med spesialisering i strategi, organisasjon og ledelse, og har et omfang på 30 studiepoeng. Vi har begge vårt interessefelt innenfor fagfeltet ledelse, noe som bidro til at det tok kort tid før vi fikk idéer om oppgavens tematikk.

I etterkant av presentasjon på skolen om aktuelle temaer vi kunne velge innenfor vår hovedprofil, fattet interesse for toppledelse og kjønn. Vi fikk sammen med vår veileder Ekaterina S. Bjørnåli flere idéer til hvilket grunnlag oppgaven skulle bygge på, og dette særlig på bakgrunn av en tidligere masterstudie om kvinnelige toppledere av Brovold og Farstad (2017). Vi er av den oppfatning at avhandlingens tema er interessant og kan være med på å gi et verdifullt perspektiv om de mekanismer som ligger bak en topplederkarriere.

Vi vil takke vår veileder, Ekaterina S. Bjørnåli som har vært til stor hjelp og inspirasjon, i tillegg til å ha vært behjelpelig med gode råd gjennom hele prosessen. Videre vil vi med dette også takke familie og venner som har vært til god støtte underveis, og behjelpelig med korrekturlesning. Ikke minst vil vi og rette en stor takk til alle respondentene for å ha stilt opp på intervju, uten deres bidrag ville det ikke vært mulig å gjennomføre studien. Til slutt vil vi og takke for at vi har vært to om dette arbeidet, da dette bidro til verdifulle og gode diskusjoner i forskningsprosessen.

NTNU Handelshøyskolen

Trondheim, 23.mai 2019

Tuva Johansen

Jasmina Huseinagić

Sammendrag

I denne masteravhandlingen har vi forsket på mannlige toppledere, herunder deres vei til en karriere som toppleder. Vi valgte følgende problemstilling: *Mann og toppleder - har det vært et bevisst karrierevalg, eller er det mer tilfeldig?* For at vi på best mulig måte kunne besvare avhandlingens problemstilling, tok vi i bruk to forskningsspørsmål, der forskningsspørsmål 1 fokuserte på fasen før arbeidslivet, og forskningsspørsmål 2 fokuserte på fasen i løpet av arbeidslivet.

For å belyse problemstillingen benyttet vi oss av kvalitativ forskningsmetode med dybdeintervjuer i tillegg til dokumentstudier. Utvalget av antall respondenter var til sammen tolv toppledere fordelt i ulike bransjer og sektorer. På bakgrunn av valg av en kvalitativ studie, utførte vi en stegvis-deduktiv-induktiv metode. Størstedelen av datagenereringen er basert på utførelse av dybdeintervjuene, og dokumentstudiene har fungert mer som et supplement. I og med at vi ønsket å avdekke forhold både før og i arbeidslivet som kunne være premissgivende for en topplederkarriere, har vi tatt i bruk et mangfold av teorier vi mener utfyller hverandre. I tillegg valgte vi å se på våre funn opp mot tidligere funn gjort på kvinnelige toppledere da vi mener dette vil gi ny innsikt til avhandlingens fenomen.

Funn fra utredningen tyder på karriereveien til de mannlige topplederne ikke er resultat av kun tilfeldigheter, men et resultat av muligheter som har dukket opp underveis i løpet av livet, herunder at både fasen *før og i arbeidslivet* var premissgivende for karriereavansment. Mennene har ikke tatt bevisste og målrettede valg i den hensikt å skulle bli toppledere, men de har fulgt sine subjektive interesser og tatt valg deretter. Videre tyder funnene på at gode familieforhold, både i oppveksten og voksenlivet, har vært viktig for toppledernes følelse av trygghet og ansvar til å ta etter for sitt engasjement og interessefelt.

Ved sammenligning av vår studie mot studien om kvinnelige toppledere av Brovold og Farstad (2017), finner vi ulikheter mellom kjønnene, men i så liten grad at vi mener kjønn ikke har vært avgjørende for en topplederkarriere.

Abstract

In this thesis we have researched male senior executives, including their path to a career as top executives. We chose the following research question: *Male and top executive - has it been a conscious career choice, or is it more incidental?* With the help of two secondary research questions we believed we were able to answer the thesis's main research question, where the first question addressed the pre-employment phase, and the second focused on the phase during work life.

To elucidate the issue, we used qualitative research method with in-depth interviews in addition to document studies. The total number of respondents was twelve top managers divided into different industries and sectors. Based on the choice of a qualitative study, we performed a stepwise deductive-inductive method. Most of the data generation is based on the performance of the in-depth interviews, and the document studies have worked more as a supplement. Since we wanted to uncover conditions both before and in working life that could be the premise for a career as top executive, we have adopted a multitude of theories that we believe complement each other. In addition, we chose to look at our findings against previous findings made on female top managers as we believe this will give new insight to the thesis's phenomenon.

Findings from the investigation suggest the career path to the male top executives is not the result of only coincidence, but a result of opportunities that have emerged along the way during life. This includes both pre- and post-employment phases that were premises for a future career as top executives. The men have not made conscious and targeted choices for the purpose of becoming top executives, but they have followed their subjective interests and made choices accordingly. Furthermore, the findings indicate that good family relationships, both in adolescence and adulthood, have been important for the top managers' sense of security and responsibility by following their commitment and field of interest.

According to the comparison of the findings from our study against the study of female top executive of Brovold and Farstad (2017), indicate some slightly differences between the genders but only to such a small degree that we find it almost negligible for getting a career as a top executive.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3	Avhandlingens oppbygging og struktur	3
2	Beskrivelse av avhandlingens kontekst	5
2.1	Toppledelse i Norge	6
2.1.1	Velferdsparadokset	6
2.1.2	Dagens toppledere	7
2.1.3	Lederes arbeidssituasjon	8
2.1.4	Utdanningsbakgrunn	9
2.2	Avhandlingens respondenter	9
2.3	Regionen Hordaland (Bergen) og Sør-Trøndelag (Trondheim)	10
3	Teori	11
3.1	Oppbyggingen av det teoretiske rammeverket	11
3.2	Sosiale nettverk	13
3.2.1	Sosiale nettverk ved inngangen til arbeidslivet	14
3.2.2	Sosiale nettverk i arbeidslivet	14
3.3	Sosial kapital	15
3.3.1	Sosial kapital før oppstart i arbeidslivet	17
3.3.2	Sosial kapital i arbeidslivet	17
3.4	Humankapital	18
3.4.1	Humankapital før arbeidslivet	19
3.4.2	Humankapital i arbeidslivet	20
3.5	Motivasjon	20
3.5.1	Motivasjon før arbeidslivet	21
3.5.2	Motivasjon i arbeidslivet	22
3.6	Mestringstro	23
3.6.1	Mestringstro før arbeidslivet	23
3.6.2	Mestringstro i arbeidslivet	24
3.6.3	Oppsummering - Fra teori til metode	24
4	Metode	26
4.1	Filosofisk og vitenskapelig standpunkt	26

4.1.1	Hermeneutikken.....	27
4.1.2	Sosialkonstruktivisme.....	28
4.2	Valg av forskningsmetode	29
4.2.1	Deduktiv versus induktiv tilnærming	29
4.2.2	Individualisme eller kollektivism?	30
4.2.3	Nærhet eller distanse	30
4.3	Valg av forskningsdesign	31
4.3.1	Datagenerering	32
4.3.2	Dokumentstudier	33
4.3.3	Utvalg av respondenter	33
4.3.4	Intervjuet	35
4.4	Utfordringer underveis	35
	Dybdeintervjuet	37
4.5	Behandling av data og analyse.....	41
4.5.1	Transkribering.....	41
4.5.2	Systematisering og kategorisering.....	42
4.6	Metodekvalitet.....	43
4.6.1	Validitet	44
4.6.2	Reliabilitet	44
4.6.3	Generalisering.....	45
4.7	Forskningsetiske avveininger og refleksjoner.....	46
4.7.1	Respondenters samtykke.....	46
4.7.2	Krav på privatliv	46
4.7.3	Krav på å bli korrekt gjengitt	47
5	Empirisk analyse.....	48
5.1	Empiriske funn for fasen før arbeidslivet	49
5.2	Empiriske funn for fasen i arbeidslivet.....	58
6	Analyse og drøfting	65
6.1	Forskningsspørsmål 1: Hva er med på å fremme en lederkarriere før arbeidslivet?.....	65
6.1.1	Hvordan påvirker sosiale nettverk ved inngangen til arbeidslivet karriereveien?	65
6.1.2	Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien før arbeidslivet?.....	68
6.1.3	Hvordan påvirker mestringstro karriereveien før arbeidslivet?	70
6.1.4	Hvordan påvirker tilegningen av humankapitalen karriereveien?.....	72
6.2	Forskningsspørsmål 2: Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?	73
6.2.1	Hvordan påvirker sosiale nettverk karriereveien i arbeidslivet?	73
6.2.2	Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien i arbeidslivet?	76
6.2.3	Hvordan påvirker graden av humankapital karriereveien til mannlige toppledere?	79

6.2.4	Hvordan påvirker motivasjon karriereveien i arbeidslivet ?.....	81
6.2.5	Hvordan påvirker mestringstro karriereveien i arbeidslivet	83
6.3	Oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmålene	84
6.3.1.1	<i>Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?</i>	84
6.3.1.2	<i>Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?</i>	85
7	Konklusjon	86
7.1	Har karriereveien til mannlige toppledere vært en bevisst karrierevei, eller et resultat av tilfældigheter?	86
7.2	Avsluttende betraktninger.....	89
7.3	Avhandlingens refleksjoner	90
7.4	Kritikk av avhandlingen.....	90
7.5	Forslag til videre forskning	91
	Referanser	I
	Vedlegg	X

Tabeller

Tabell 1 Teoretiske implikasjoner før arbeidslivet.....	12
Tabell 2 Teoretiske implikasjoner i arbeidslivet	13
Tabell 3 Avhandlingens respondenter	40
Tabell 4 Type utdanning, antall år med høyere utdanning og nåværende bransje	56
Tabell 5 Respondentenes første stilling og arbeidsplass	57

Figurer

Figur 1 Illustrasjon av avhandlingens små-N-studie	31
Figur 2 Forhold og samspill som legger til rette for en lederkarriere.....	87

1 Innledning

Vi ønsker å starte innledningen med å forklare bakgrunnen for valg av tema, og hvorfor vi valgte dette som forskningsfelt. Videre presenterer vi problemstillingen og forskningsspørsmålene, og til slutt gjør vi rede for avhandlingens oppbygging og struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Fra rapport utarbeidet av CORE, herunder Senter for likestilling på Institutt for samfunnsforskning, viser at hele ni av ti ledere i Norge med tilhørende stillingstittel CEO eller administrerende direktør, er menn (Topplederbarometeret, 2018). På bakgrunn av denne undersøkelsen, begynte vi å fatte interesse for de eventuelle forklaringsmekanismene som kunne vise til hvorfor et overlegent flertall av toppledere i Norge var menn. Videre fattet vi interesse for en mastergradsavhandling av Brovold og Farstad (2017) som ble gjennomført på kvinnelige toppledere, herunder deres karriereutviklingen og hvilke elementer både før og i arbeidslivet som førte til en topplederstilling. Studien kom frem til at kvinnenenes karriereveier ikke kunne nedskrives til et resultat av bare tilfeldigheter, men en kombinasjon av deres livshistorie fra både før og i arbeidslivet. Oppgavens funn ble senere publisert i en *peer review* eller fagfelleevaluering på norsk, og senere gjengitt i det bedriftsøkonomiske tidsskriftet, *Magma* (Bjørnåli *et al.*, 2018). Tatt dette i betraktning mente vi det var høyst aktuelt og samfunnsnyttig å undersøke om de samme forutsetningene også var gjeldende for mannlige toppledere, da en lignende studie ikke var foretatt. Vi ble nysgjerrig på om forklaringen bak en stilling som toppleder i det norske arbeidslivet kunne ligge i kjønnes innstilling til å konkurrere med andre, deres nivå av risikoaversjon, eller andre personlige forhold i oppveksten og i løpet av arbeidslivet som kunne være av betydning.

Dermed ønsker vi i denne masteravhandlingen å undersøke elementer både *før* og *i* arbeidslivet som kan ha påvirket menn sin karrierevei til topplederstillinger. Her la vi vekt på både muligheter og utfordringer på vei til karrieretoppen, og med dette kunne det være med på å bryte ned de stereotypier om menn sin vei til en karriere som toppleder. I kapittel 6, analyse og drøfting, implementerer vi i hvert delkapittel en diskusjon der vi setter våre funn fra de mannlige topplederne opp mot funnene fra studien om kvinnelige toppledere fra 2017.

Dette kan gi oss fruktbare funn, og være med på å synliggjøre hvilken betydning kjønn har for å erverve og håndtere lederstillinger i toppsjiktet. I hvilken grad har menn tatt bevisste valg på vei til en topplederkarriere? Har dette i så tilfelle vært i form av et mønster eller en strategi? På hvilken måte har de håndtert utfordringer og konflikter? I hvilken grad har støttepersoner eller rollemodeller vært viktig? Er det elementer fra barndom og oppvekst som er av betydning? På hvilken måte har de opparbeidet seg tillit for å inneha et lederansvar? Alle disse spørsmålene er avgjørende for å skape et nyansert bilde på i hvilken grad veien til en topplederstilling er et resultat av bevisste og målrettede valg, eller av tilfeldigheter. I tillegg ønsket vi å få de mannlige topplederne sitt synspunkt på likestilling i arbeidslivet, herunder velferdsparadokset i Norge.

Vi mener basert på ovennevnte at vår studie skiller oss fra annen Brovold og Farstad (2017) ble gjort for å undersøke om det fantes ulikheter mellom kjønnene i henhold til karrierevei mot en topplederposisjon. Samt for å gi studiet en større kontekst. Dette mente vi skulle oss fra annen ledelseslitteratur som tradisjonelt har vært fokusert kun mannlige ledere. På bakgrunn av dette håper vi at studiet kan virke som en ”døråpner” for videre studier på temaet. Spesielt med tanke på at det er lite undersøkt både Norge, men også i vestlige land som er sammenlignbare, herunder kultur og organisering av arbeidslivet. Dermed vil dette også kunne være med på å tette kunnskapshullet angående lederes vei til karrieretoppen, og om det er avviker mellom kjønnene.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I og med at vår spesialisering er innenfor strategi, organisasjon og ledelse, har vi i løpet av masterstudiet valgt fag som ledelse, organisasjonsteoretiske perspektiver og kunnskapsledelse i løpet av vårt studieløp. Det var blant annet gjennom disse fagene at vi fikk interesse for potensielle årsaksforklaringer på hva som vil føre til en karriere som toppleder. Senere leste vi oss opp på masteravhandlingen av Brovold og Farstad (2017) som hadde studert kvinnelige toppleder og deres karrierevei. Det var på bakgrunn av nevnte studie at vi fant det høyst interessant å forske på mannlige toppledere, herunder om mennene hadde en stilling som toppleder på bakgrunn av bevisste valg, eller som et resultat av tilfeldigheter. Ut i fra dette har vi utarbeidet følgende problemstilling for avhandlingen:

Mann og toppleder - har det vært bevisst valg, eller er det mer tilfeldig?

Problemstillingen reflekterer et spennende forskningsområde, da denne vil kunne synliggjøre i hvilken grad kjønn har betydning for en karriere som toppleder. For at studien skal være sammenlignbar med studien om kvinners topplederkarriere, har vi valgt å anvende to forskningsspørsmål som vil bidra til å besvare den overordnede problemstilling. I tillegg vil de fungere rettleidende for forskningsprosessen:

Forskningsspørsmål 1: *“Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?”*

Forskningsspørsmål 2: *“Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?”*

1.3 Avhandlingens oppbygging og struktur

Generelt vil den overordnede problemstillingen være førende for oppbyggingen av avhandlingen, der forskningsspørsmålene hjelper til med å strukturere. Før vi går i gang med analysing av problemstillingen, vil vi gjøre rede for valg av metode, dybdeintervjuet og presentasjon av oppgavens empiriske funn. Kapittel 2 består av egen beskrivelse av avhandlingens kontekst som er grunnlaget for avhandlingen. Her presenterer vi situasjonen for toppledelse i Norge, dagens toppledere og deres stereotypier, likestilling og kulturbærende elementer, avhandlingens respondenter og en presentasjon over regionene, Hordaland og Sør-Trøndelag. I kapittel 3 presenterer vi det teoretiske rammeverket som ligger til grunn. Vi presenterer teori om sosiale nettverk, sosial kapital, humankapital, motivasjon, og videre viser vi til teori om mestringsstro som er relevant for å undersøke avhandlingens problemstilling. Den metodiske redegjørelsen presenterer vi i kapittel 4. Der viser vi til fremgangsmåte for datagenereringen, og analysemetode, avhandlingens filosofiske og vitenskapelige standpunkt, og til slutt valg av forskningsmetode og forskningsdesign. I tillegg presenterer vi en redegjørelse for gjennomføringen av dybdeintervjuene i sin helhet, herunder behandling av data og analyse, metodekvaliteten og til slutt forskningsetiske avveininger og refleksjoner. Deretter går vi gjennom våre empiriske funn i kapittel 5, som etterfølges av analyse og drøftelse opp mot teorien og den genererte empirien i kapittel 6. Til slutt i kapittel 7 blir funnene fra analysen oppsummert i en konklusjon med refleksjoner om funnene, i tillegg til at vi viser til avhandlingens begrensninger og anbefalinger til videre forskning om fenomenet. Vi har valgt å ha separerte kapitler for henholdsvis empiri og analyse, da vi mente dette var hensiktsmessig for å tydeliggjøre oppgavens empiriske funn som ble gjort. I kapittelet om

empirien presenterer vi de viktigste empiriske funnene som ble gjort, mens diskusjon og analyse av disse blir foretatt i påfølgende kapittel. Det vil si at avhandlingens teoretiske rammeverk og empiri, første delene av hvert kapittel under analysen og drøftingen, i tillegg til første oppsummering og konklusjon, er basert på funnene fra de mannlige topplederne. Vi vil også gjennom analysen foreta en sammenligning mellom våre funn fra de mannlige topplederne opp mot funnene fra de kvinnelige topplederne fra studien til Brovold og Farstad (2017). Konklusjon basert på sammenligningen mellom kjønnene blir foretatt som en del av kapittel 8.1.

2 Beskrivelse av avhandlingens kontekst

I en lederskapsundersøkelse som ble gjennomført av Statistisk Sentralbyrå, heretter SSB, viser studie at 75 prosent av de mannlige topplederne mener at en viktig forklaring på mannsdominansen er den høye andelen av rekruttering som skjer gjennom uformelle nettverk (SSB, 2015). Videre kommenterer konsernsjef i Schibsted, Kristin Skogen Lund, at denne kjønnsdifferansen ikke handler om en aktiv kjønnsdiskriminering, men heller *“Ubevisste preferanser som man ikke er klar over”* (Krekling, 2018). Vi vil derfor i tråd med vårt teoretiske rammeverk undersøke årsaksforklaringer som ligger til grunn for karriereveien til en mannlig toppleder.

Slik som presentert i kapittel 1, ønsker vi med vår forskning å ta studien om kvinnelige toppledere til neste nivå, herunder med hensikt å synliggjøre hvilken betydning kjønn vil ha ved å sitte i og mestre en topplederstilling. Basert på funnene om kvinnelige toppledere, konkluderte studien med at karriereveien til kvinnene ikke skyldtes tilfeldigheter, men andre forklaringsmekanismer som blant annet at de fulgte sitt engasjement og interesser, i tillegg at de hadde et ønske om å ta på seg utfordringer. Dermed ønsket vi å ta utgangspunktet i forklaringsmekanismer som kan vise til mannlige topplederes karrierevei. Vi ønsker med vår forskning forsøke å kartlegge hvilke forhold som kan fremme en lederkarriere, i tillegg til å potensielt kunne bryte ned myter og typiske stereotyper om toppledere i det norske arbeidsmarkedet. Til slutt kan funnene fra vår avhandling bidra til økt innsikt i hvilke forhold som er av betydning før og i arbeidslivet for en karriere som toppleder. I følgende kapittel ønsker vi å presentere toppledelse i Norge, herunder situasjonsbilde av næringslivet i dag, toppledere (CEO) og ledergruppen, samt velferdsparadokset. Videre ser vi på dagens toppledere, herunder den norske modellen, lederes arbeidssituasjoner og utdanningsbakgrunn. Til slutt gir vi en innføring av avhandlingens respondenter, i tillegg til en redegjørelse for regionene, Sør-Trøndelag og Hordaland.

2.1 Toppledelse i Norge

Før vi begynner med situasjonsbilde i dag, vil vi definere hva begrepet toppleder innebærer i denne avhandlingen.

Toppleder (CEO) - "Er en organisasjonens øverste leder og har således ansvar for hele virksomheten, og den avgjørende beslutningsmyndigheten. Topplederen er også lederen av ledergruppen som er topplederens viktigste strategiske organ" (Arbeidsgiverportalen, 2018).

Vi kommer i hovedsak til å ta for oss situasjonsbildet ut fra hva som presenteres i CORE Topplederbarometer (2018), som undersøker de 200 største selskapene i næringslivet. Begrunnelsen er at vi tror topplederbarometeret gir en god indikator for tilstandsbilde for resten av næringslivet i Norge. I næringslivet er hele ni av ti med stillingstittel CEO, menn. Det betyr at 179 av de 200 største selskapene i Norge har en mannlig CEO. Videre viser undersøkelsen at toppledergrupper består av 78 prosent menn mot 22 prosent kvinner (Topplederbarometer, 2018). Definisjonen av en toppledergruppe lyder som følger: *"En relativ liten gruppe på toppen av hierarkiet, bestående av organisasjonenes mest innflytelsesrike ledere. Oftest betyr dette CEO, organisasjonens øverste leder, og de som rapporterer direkte til han eller henne"* (Hambrick, 2010).

To sentrale posisjoner i en organisasjon er linje- og stabsposisjoner. Linjeposisjon er en operativ stilling med resultatansvar, for eksempel regionsdirektør og finansdirektør. En stabsposisjon vil derimot fungere som en støttefunksjon for toppledelsen, eksempelvis HR og juridiske stillinger. I dag besitter 84 prosent menn en linjeposisjoner, mens det i stabsposisjoner finnes 52 prosent menn (Topplederbarometeret, 2018). Et viktig poeng her er at dersom et individ har ambisjon om å bli CEO, vil erfaring fra linjeposisjoner være det mest avgjørende. Dette spesielt med tanke på at 67 prosent av toppstillinger kommer fra linje mot 15 prosent fra stab (ibid.).

2.1.1 Velferdsparadokset

En rapport utarbeidet av Instituttet for samfunnsforskning om kjønnssegregering og mobilitet, viser at endringer i arbeidsmarkedet i henhold til kjønn, vil komme i nær fremtid. Østbakken *et al.* (2017) begrunner dette med at flere velger høyere utdanning, og fordi kvinner i langt

større grad enn tidligere velger utdanninger og yrker som tidligere var mannsdominerte. Videre viser rapporten at lønnstakerne med samme utdanningsbakgrunn stiller likt fram til midten av 30-årene, da en trend i segregering forekommer mellom 30- og 40 årene.

Rapporten indikerer at sistnevnte aldersgruppe var i en fase i livet hvor mange tar betydningsfulle jobbvalg, og i tillegg har forpliktelser knyttet til sine respektive familier. Tatt dette i betraktning kan derfor denne segregeringen mellom kvinner og menn påvirke deres karrieremessige muligheter. Dette særlig med hensyn til omsorgsforpliktelser, og kjønnes fordeling av arbeid i husholdningen. Andre forskningsmessige funn tyder på at forskjellene mellom mor og fars muligheter til å besitte en lederstilling, øker signifikant etter fødsel, og her i fars favør (Hardoy, Schøne og Østbakken, 2017). Forskningen gjennomført av CORE, som presentert i kapittel 1.1, har funn som viser til at største delen av familieansvaret ble på mor, mens fars karriere ofte fikk “forkjørersrett” (Halrynjo og Lyng, 2010). Slike funn som overnevnte kan alle være en del av forklaringen på hvorfor vi har et *velferdsparadoks*, herunder et paradoks i den forstand at vi i Norge har 47 prosent yrkesdeltakelse blant kvinner, en av de høyeste andelene i verden, men at dette fordeler seg skjevt i arbeidsmarkedet (Østbakken, 2016, Stoltenberg, 2017). Vi mener dette er relevant informasjon for vår avhandling, da vi som presentert i kapittel 1.1, som en supplement i studien ønsker å diskutere våre funn på menn opp mot studien på kvinner.

2.1.2 Dagens toppledere

Studier viser at norske ledere legger størst vekt på komponenter som arbeidsmiljø, trivsel og andre interne forhold på arbeidsplassen, og mindre vekt på personlige forhold som karriere og egen status, fritidssysler og forhold til partner (Vie, 2012). Klassiske arbeidsoppgaver til norsk toppleder vil være deling av informasjon, være tilgjengelig i forhold til forespørsler og henvendelser, omsorg for sine medarbeidere, og i noe mindre grad beslutningstaking (Hales, 1986; Vie, 2010). I følge Hofstede (1980) kategoriseres norsk lederstil som mer feminin enn maskulin, og er ensbetydende med at norske ledere vektlegger blant annet demokrati, menneskelige relasjoner, i tillegg til tillit og autonomi fremfor materielle belønninger og goder. Det kan nevnes at ikke alle fagretninger er enige om å betegne kjennetegn som feminine og andre maskuline, men defineringen er på bakgrunn av Hofstede (1980) sitt litterære bidrag, som skiller kulturer ut i fra disse to faktorene (Vie, 2012).

Generelt benytter norske ledere omkring 30 prosent av deres arbeidstid på planlagte møter, som kan indikere ledernes oppmerksomhet mot det Vie (2012) omtaler som kollektivet, herunder medarbeidernes trivsel, arbeidsmiljø, utvikling og andre interne faktorer på arbeidsplassen. Norske ledere er også opptatt av å løse praktiske utfordringer sammen med sine medarbeidere, enten organisatorisk eller teknologisk sett (Samdal og Palm, 2008; Vie, 2010). Lederrollen blir derfor å legge til rette for at ansatte skal kunne utføre sin oppgave på en tilfredsstillende måte, og da vil det være nødvendig med dialog og vurderinger mellom partene for å avklare den faktiske utformingen av arbeidet som skal gjøres (Vie, 2012). Spesielt er det nødvendig med autonomi i en kunnskapsbedrift, hvor medarbeiderne ofte innehar større kunnskap enn sin leder, herunder spesifikk fagkompetanse (Hislop, 2013). Et viktig avsluttende poeng kommer fra AFFs Lederundersøkelse (2011) basert på 3000 norske ledere, herunder at norske ledere mener det er viktig å øke kunnskapen om hvordan deres væremåte kan påvirke medarbeidere (Rønning, 2013).

2.1.3 Lederes arbeidssituasjon

I henhold til norske topplederes gjennomsnittlige arbeidstimer, viser AFFs undersøkelse (2011) at antall arbeidstimer i uken øker parallelt med mer ansvar, herunder høyere opp i organisasjonshierarkiet. Mannlige topplederne oppga at de arbeidet gjennomsnittlig 8 timer per uke, enn en normert arbeidsuke på 40 timer (Rønning, 2014). En *”lang arbeidsuke”* karakteriseres av at antall timer overstiger 10 til 15 timer over en gjennomsnittlig arbeidsuke. Derfor vil det være en myte å hevde at norske ledere jobber mye mer sammenlignet med gjennomsnittet (ibid.). Stress er en annen faktor som forbindes med en ledelsesposisjon, men samtidig oppgir norske ledere at de ikke opplever større grad av stress sammenlignet med andre. Når det kommer til ensomhet viser AFFs undersøkelse at toppledere opplever noe mer ensomhet sammenlignet med ledere på lavere nivå i organisasjoner, og befolkningen som en helhet. Samtidig er prosentandelen så lav at det er ikke ensbetydende men norske ledere er spesielt mer ensomme enn andre (Rønning, 2014). Tilslutt kommer det at omkring 90 prosent av mannlige ledere er fornøyd med jobbsituasjonen sin på tross av at en slik stilling kan virke belastende. Hovedårsaken er at de ønsker å gjøre en innsats, ønsker å være med på å påvirke og skape noe (Rønning, 2014).

2.1.4 Utdanningsbakgrunn

En undersøkelse fra 2016 tok for seg de 200 største bedriftene i Norge, og det kom frem at den største andelen av toppledere i dag har en utdanningsbakgrunn fra en handelshøyskole, med 47 prosent. Toppledere med profesjonsutdanning tilsvarende sivilingeniør utgjør 35 prosent av topplederne, og er dermed den nest største gruppen (Amdam og Kvalshaugen, 2016). Til sammen utgjør antall siviløkonomer og sivilingeniører hele 82 prosent av topplederne i landets 200 største organisasjoner. Videre kommer det frem i undersøkelsen at toppledere med utdanningsbakgrunn innenfor juss og militæret har hatt en signifikant nedgang de siste årene (ibid.). Den betydelige andelen av toppledere med bakgrunn fra siviløkonom og sivilingeniør, forteller oss at størstedelen av toppledere i Norge har en utdanningsbakgrunn som tilsvarer mer enn fire år. I henhold til nivået av høyere utdanning hos våres respondenter ser vi samme trend, herunder i kapittel 5, tabell 4. Funn fra nevnte undersøkelse og tidligere studier, viser også at toppledere gjerne bygger på sin kompetanse ved å ta etter- og videreutdanning i løpet av yrkeskarrieren, på bakgrunn av et ønske om å klatre høyere karrieremessig, eller for å beholde stillingen (ibid.).

2.2 Avhandlingens respondenter

Vi har i vår studie ønsket å undersøke hvilke forhold i fasen før og i arbeidslivet som fremmer en karriere som toppleder, og dermed hva som kjennetegner menn som i dag besitter en stilling som toppleder. Således har vi gjennomført til sammen tolv dybdeintervjuer som fant sted i Trondheim og Bergen. Fokuset har vært på å intervjuet mannlige toppledere på tvers av ulike bransjer for å randomisere utvalget i den grad at vi ikke knyttet oss til en utvalgt bransje eller sektor, men ønsket å få frem mennenes subjektive erfaringer som toppledere i arbeidslivet. På tross av et randomisert utvalg av respondenter i henhold til bransje, endte utvalget opp med å ha en overveielse av respondenter fra privat sektor, da kun tre av tolv respondenter kommer fra offentlig sektor.

Totalt har avhandlingens totale respondenter har ni av tolv en stilling som daglig leder eller administrerende direktør. Av resterende tre har to stilling som politidirektør og en som rådmann. I tillegg har to av respondentene med stilling som daglig leder valgt å forbeholde seg retten til å være anonym om deres navn, nåværende og tidligere arbeidssted. Videre er alle våre respondenter er født mellom 1953 og 1968, med et unntak av en respondent som er født i 1970. Vi satt oss en nedre og øvre grense for fødselsår slik at de i større grad hadde flere år

bak seg av ledelseserfaring i samme tidsperiode, og for at aldersintervallet skulle være sammenlignbart med respondentene fra masteravhandlingen om kvinnelige toppledere fra 2017. Vi mener at det metodiske avviket på aldersforskjellen mellom eldste og yngste respondent ikke medførte store konsekvenser for forskningskvaliteten, men vi var oppmerksomme på dette ved tolkning av datamaterialet.

2.3 Regionen Hordaland (Bergen) og Sør-Trøndelag (Trondheim)

Ved hjelp statistikk fra SSB, kunne vi få en oversikt over fordelingen mellom menn og kvinner i offentlig og privat sektor på landsbasis, og fordelt mellom Hordaland og Sør-Trøndelag. På landsbasis er det kun 35,3 % i offentlig sektor menn, mens hele 64,7 % av privat sektor er menn. Ser vi på Hordaland og Sør-Trøndelag separat, viser tallene samme trend der 65% av ledere i Hordaland i privat sektor er menn, og 64,4% av ledere i privat sektor i Sør-Trøndelag er menn (SSB, 2018). Dette mener vi er informasjon av relevans da det kan forklare studiens signifikante andel av respondenter fra privat sektor.

I dette kapitlet har vi nå gitt en innføringen i beskrivelse om konteksten for avhandlingen ved å gjøre rede for toppledelse i Norge, herunder velferdsparadokset, samt dagens toppledere, herunder arbeidssituasjon og utdanningsbakgrunn. Til slutt presenterte vi avhandlingens respondenter og redegjørelse for regionene, Bergen og Trondheim.

3 Teori

I følgende kapittel presenteres det teoretiske rammeverket for studien hvor vi ønsker å se nærmere på ulike teorier som kan knyttes til menn og deres karrierevei til toppledelse. Problemstillingen som er valgt, i tillegg til studien til Brovold og Farstad (2017) la føringer for valget av teori. Tematikken i studien er å anse som relativ kompleks da det er en rekke forhold som vil ha innflytelse på en karriere som toppleder. For at dette skal være enkelt og oversiktlig for leser, har vi i likhet med studien om kvinner, strukturert teorikapittelet i henholdsvis *før oppstart i arbeidslivet* og *i arbeidslivet*.

I og med at hovedtemaet for avhandlingen vår er om en karriere som toppleder er et resultat av bevisste valg eller tilfeldigheter, vil vi presentere teori og aktuell litteratur om tematikken. I første del av kapittelet begynner vi med å gjøre rede for teori om *sosiale nettverk* og dets betydning i en fremtidig topplederkarriere. Videre undersøker vi teori om *sosial kapital* og *humankapital* som legger særlig vekt på individenes egne ressurser, deretter *motivasjonsteori*. Vi avslutter kapittelet med en redegjørelse for *self-efficacy*, herunder *mestringstro*, som kan sies å være betydningsfullt for jobbutførelse eller jobbprestasjon.

I tråd med avhandlingens problemstilling og tematikk, mener vi litteraturen som blir gjort rede for i kapittelet er avgjørende for å få en helhetlig og fullstendig forståelse av temaet som ligger til grunn for oppgaven.

3.1 Oppbyggingen av det teoretiske rammeverket

Før vi redegjøre for avhandlingens teoretiske rammeverk, ønsker vi å forklare hvordan strukturen på teorien er en rød tråd gjennom oppgaven. Vi har nedenfor strukturert teorien som blir anvendt i *to* tabeller etter avhandlingens to forskningsspørsmål, herunder fasen før arbeidslivet (tabell 1) og fasen i arbeidslivet (tabell 2). Til venstre i tabellene ser vi teoriene som er anvendt, og til høyre har vi satt opp punktvis hvilke teoretiske implikasjoner som har kommet frem i avhandlingen. Vi deler opp teorien på en slik måte at det gir større forståelse for de bakenforliggende forklaringsmekanismer som fører til en karriere som toppleder. Her anvendes det samme rammeverket som for fasen før og i arbeidslivet. I og med at den

tidligere studien på kvinnelig toppledere anvendte mye av teori, mener vi det er naturlig å se på de samme forholdene for våre mannlige toppledere. I tillegg mener vi at denne kombinasjonen av teori vil være med på å gi et nyansert bilde av avhandlingens kontekst, og er et naturlig valg i henhold til at teoriene er med på vise de forhold som fremmer en lederkarriere både før og i løpet av arbeidslivet, herunder blant annet toppledernes subjektive interesser og relasjonelle forhold.

(1) Før oppstart i arbeidslivet

Teori	Teoretiske implikasjoner/konsekvenser
Sosiale nettverk	<ul style="list-style-type: none"> • Homososial reproduksjon, herunder at menn tendenserer til å rekruttere menn • Tilfeldigheter og engasjement
Sosial kapital	<ul style="list-style-type: none"> • Nærmeste familie og venner • Trygghet og ansvar fra familien
Humankapital	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring og kunnskap fra oppveksten • Valg av utdanning
Motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Familiemedlemmer eller rollefigurer som rollemodell
Mestringstro	<ul style="list-style-type: none"> • Tidligere prestasjoner som grunnlag for mestring

Tabell 1 Teoretiske implikasjoner før arbeidslivet

(2) I arbeidslivet

Teori	Teoretiske implikasjoner
Sosiale nettverk	<ul style="list-style-type: none">• Synlighet i arbeidsmarkedet• Homososial reproduksjon gjelder også for fasen i arbeidslivet• Variasjoner og ressurser i nettverkene• Tillit en forutsetning for samarbeid
Sosial kapital	<ul style="list-style-type: none">• Nærmeste familie og nære kolleger• Relasjonell og kognitiv sosial kapital som viktige elementer• Identitet gjennom relasjoner
Humankapital	<ul style="list-style-type: none">• Erfaringer og utfordringer fra arbeidslivet• Investering i videreutdanning
Motivasjon	<ul style="list-style-type: none">• Opplevd autonomi for indre motivasjon er viktig for kunnskapsarbeidere• Trekk fra ledere eller medarbeidere som rollemodeller
Mestringstro	<ul style="list-style-type: none">• Positive opplevelser ved å utføre vanskelige arbeidsoppgaver• Læring av feil

Tabell 2 Teoretiske implikasjoner i arbeidslivet

3.2 Sosiale nettverk

“Å ha suksess er et sosialt fenomen: Det avhenger av våre relasjoner til andre” (Baker, 2000, s. 9), og beskriver kjernen i hvor elementært sosiale nettverk er. Sosiale nettverk kan sies å være et sett av relativt stabile, uformelle relasjoner mellom individer, og kan metaforisk fungere som lim som binder mennesker sammen. Dette kan forsterke deres identitet, selvfølelse og trygghet, og oppstår når samtlige mennesker knytter relasjoner mellom hverandre (Schiefløe, 2015). Putnam (2000) vekt på at sosiale nettverk formidler tillit, og uttrykker som følger: “becomes transitive and spread: I trust you, because I trust her and she assures me that she trusts you” (Putnam, 1993, s. 169).

3.2.1 Sosiale nettverk ved inngangen til arbeidslivet

Ved ansettelser i arbeidslivet ligger det til grunn seleksjonsprosesser som vil være viktig å forstå ved rekruttering inn i arbeidslivet. Kanter (1977) omtaler dette som homososial reproduksjon, noe vi omtaler nærmere senere i kapittelet. Vi mener at dette er studier som er av relevans for vår forskning da det kan forklare de mekanismer som har ligget bak i forhold til ansettelsesprosessene for våre respondenter.

Ser vi på studier som er gjennomført i Norge, viste data at 40 prosent av de som blir ansatt, blir rekruttert gjennom egne sosiale nettverk, derav ytterligere én fjerdedel tar direkte kontakt. Dersom vi ser på alle arbeidsstillinger under ett, blir størstedelen rekruttert gjennom sine uformelle kanaler, sammenlignet med formelle stillingsutlysninger (Schiefløe, 2015). Videre vil graden av hvilke ressurser et sosialt nettverk innehar, avhenge av blant annet variasjon i nettverksmiljøet, men ifølge kulturforfatteren Kanter (1997) har vi en tilbøyelighet til å foretrekke å være sammen med likemenn. Dette leder oss inn på begrepet, “**homophily**”, og på norsk kan vi omtale det som aforismen, “*like barn leker best*”, eller homososial reproduksjon (Kanter, 1977). Hensikten med begrepet er å legge vekt på at individer foretrekker å være sammen med andre som ligner på oss selv (Schiefløe, 2015). Homososial reproduksjon er å regne som et av de sterkeste kulturbærende elementer i en organisasjon, og den som ansetter ønsker å gjenskape stil og attributter som en selv kjennetegnes av (Skorstad, 2005). I en ansettelsesprosess synes vi best om jobbsøkere som er et speilbilde av oss selv i henhold til tilskrevne og ytre kjennetegn. Tilskrevne kjennetegn kan være alder, kjønn og sosioøkonomisk bakgrunn. Ytre kjennetegn viser til utdanning og yrkesbakgrunn og ens sosioøkonomiske status.

3.2.2 Sosiale nettverk i arbeidslivet

Schiefløe (2015) viser til særlig **to** ulike elementer ved sosiale nettverk som kan være avgjørende for ens karrierevei i arbeidslivet og som skaper synlighet i arbeidslivet. Første element er **variasjonen** i nettverkene. Det vil si at dersom miljøet innad i nettverkene varierer med hensyn til yrke, vil det øke sannsynligheten for å komme i kontakt med større andel av arbeidsmarkedet sammenlignet med et ensartet nettverk, og dette kan være en viktig pådriver for ens karriere. Siste elementet fremhever hvilke **ressurser** nettverket innehar, herunder

kontakter, oversikt og kunnskap, og alle ovennevnte elementer kan fungere som pådriver og oppfordrere i ens karrierevei.

Hoang og Antoncic (2003) er viktige bidragsyttere som viser til at **tillit** vil være en forutsetning for samarbeid mellom mennesker, og det er hvordan det skapes tillit som er viktig for sosiale nettverk. Når begge parter i en samhandling innehar tilstrekkelig grad av tillit, vil dette føre til at handlinger som blir gjennomført er forutsigbare og gjensidig akseptable, som vil være en forutsetning for all samhandling (Hoang og Antoncic, 2003; Bergåker og Veka, 2016). Videre er også tillit i følge Krogh (1998) avgjørende for at mennesker skal kunne lytte og ta i mot kunnskap som andre velger å dele. Hoang og Antoncic (2003) viser videre til de forskjellige funksjoner og egenskaper et sosialt nettverk innehar, der sosiale nettverk åpner opp kanaler mellom relasjoner der immaterielle ressurser som eksempelvis erfaringer, råd, tips og informasjon, blir utvekslet (Bergåker og Veka, 2016). Det å delta i og opparbeide seg et sosialt nettverk vil være en gevinst i arbeidslivet på mange måter, spesielt med tanke på at det er gjennom relasjoner til andre vi kan få tilgang ulike ressurser. Ved nettopp å bruke sine sosiale relasjoner vil en kunne skaffe seg tilgang til verdifull **informasjon**, **rådføre** seg med andre, få innflytelse og opparbeide seg et alliert nettverk, gi og ta imot støtte og kunne rådføre seg med andre til vanskelige oppgaver eller utfordringer (ibid.). Vi ser derfor at personlige nettverk vil utøve stor betydning for suksess i arbeidslivet.

3.3 Sosial kapital

Oppsummert fra foregående kapittel ser vi at sosiale nettverk bidrar til å gi oss det store bildet over individenes posisjon i nettverket som tillit og ens samlede ressurser, men dette uten å ta betydelig hensyn til innholdet i nettverket. Vi vil således vende blikket til sosial kapital som kan gi oss ytterligere utdypende forklaringer på innholdet i og betydningen av relasjonene til det enkelte individ.

Sosial kapital er avledet fra sosiale nettverk, og kan defineres som «*summen av aktuelle og potensielle ressurser innkapslet, tilgjengelig gjennom og utledet fra nettverk av relasjoner, skapt av en sosial enhet*» (Nahapiet og Ghosal, 1998, s. 243). Intuitivt er hovedidéen i begrepet at sosiale relasjoner inneholder ressurser, og disse vil ha betydning for og kan tilføre

verdier på forskjellige nivåer som individer, grupper eller samfunnet som helhet. Dette kan være venner, familie eller kollegaer som utgjør en viktig ressurs for hvert og enkelt individ gjennom sin deltakelse i sosiale nettverk. Slike ressurser kan overføres til andre verdier og føre til nye muligheter, og kan utgjøre vesentlige forskjeller (Woolcock, 2001; Nahapiet og Ghosal, 1998). Videre dannes sosial kapital gjennom en utveksling av gjensidige forventninger, forpliktelser og sosiale normer, og er å anse som nøkkelen i relasjoner og en kollektiv ressurs som individer kan nyte godt av. Dette kan være med på å gi signifikante positive effekter i eksempelvis en rekrutteringsprosess (Karlsen 2014; Hvinden 2005).

Beholdningen av sosial kapital i Norge anses å være høy, da undersøkelser viser at nordmenn har høy tillit til andre individer i likhet med andre sammenlignbare land. Samtidig viser forskning at sosial kapital vil være ulikt fordelt i samfunnet (Hvinden, 2005), og således kan det også være forskjeller blant individer i inngangen til, og i arbeidslivet. I følge Putnam (2000) viktig å observere skillet mellom den sammenbindende (*bonding*) og den brobyggende (*bridging*) sosiale kapital. Der førstnevnte viser til sosiale bånd mellom individer som har flere fellestrekk og virker identitetsbyggende, og sistnevnte der sosiale bånd også går på tvers av fellestrekkene (Karlsen, 2014). I tråd med Nahapiet og Ghosal (1998) skilles det mellom tre forskjellige dimensjoner av sosial kapital, herunder den strukturelle, kognitive og relasjonelle dimensjonen. Her har vi lagt vekt på hovedsakelig den relasjonelle og kognitive sosiale kapital grunnet individperspektivet i avhandlingen. Ved å investere i sosiale nettverk og relasjoner både ved inngangen til og i arbeidslivet vil legge fundamentet for en solid sosial kapital som vil styrke dimensjonene til Nahapiet og Ghosal (1998). Dette kommer vi nærmere inn på i avsnittet om sosial kapital i arbeidslivet. Videre er det viktig å påpeke det faktum at selv om sosial kapital deles i dimensjoner, er de sammenkoblet og overlapper hverandre (ibid.).

I påfølgende kapitler vil vi gjøre rede for hvorfor sosial kapital før og i arbeidslivet vil være av betydning for en topplederkarriere. Videre ser vi på Nahapiet og Ghosal (1998) sine dimensjoner, relasjonell- og kognitiv sosial kapital, som i kombinasjon vil føre til intellektuell kapital.

3.3.1 Sosial kapital før oppstart i arbeidslivet

Den *sammenbindende* sosiale kapital fokuserer på betydningen av å skape et “vi” som legger til rette for noe vi identifiserer oss med, trygge rammer og tilhørighet (Hvinden, 2005). I følge Putnam (2000) er familie og venner de avgjørende kildene til sosial kapital, da de vil utgjøre en kollektiv ressurs som fremmer barn og unge sin kognitive og sosiale utvikling og evne til å tilegne seg verdier og normer, samtidig som støtte fra disse ens sammenbindende sosiale kapital har sterk korrelasjon med å klare seg i hverdagen (*getting by*). Ressurser som venner og familie kan minne oss om verdien av et sosialt fellesskap, som videre genererer individers lyst til å følge egne interesser, valg og mål (ibid.). I henhold til nivå av utdanning vil vi vise til tidligere forskning på individnivå at utdanning er en av de beste indikatorene til å undersøke et menneskets sosiale kapital (McPherson *et al.*, 1996; Jones, 2006). En av årsakene til at utdanning korrelerer med grad av sosial kapital er det faktum at under studietiden vil en student bli en del av et fellesskap i form av forelesninger, gruppearbeid og klasser, i tillegg til daglige sosiale interaksjoner med medstudenter. Videre kan sammenhengen forklares med at høyere utdanning i større grad fører til arbeidsstillinger som krever mer sosial interaksjon eksempelvis topplederstillinger, og at slike stillinger ser verdien av og gir rom for å knytte sosiale nettverk (OECD, 2010).

3.3.2 Sosial kapital i arbeidslivet

Sosial kapital før arbeidslivet vil legge til rette for sosial kapital i arbeidslivet, med andre ord legger den sammenbindende sosiale kapital til rette for den brobyggende sosiale kapital. Sistnevnte er for eksempel venner i periferien, kollegaer og andre forbindelser som ikke tilhører samme sosiodemografiske gruppe (Hvinden 2005), og ved å investere i sosiale nettverk og relasjoner, bygger en samtidig opp sosial kapital (Granovetter, 1995). Den brobyggende sosiale kapital vil være med på å gi tilgang til andre miljøer, både faglig og sosialt, som legger til rette for kontakt og samhandling. Slik sosial kapital kan komme fra utdanning, arbeidsplass og deltakelse i frivillige grupper, og disse kjennetegnes ofte av lave terskler for å inkludere og ta imot nye deltakere. Og det der nettopp denne informasjonen som er verdifull informasjonstilgang og nyskapning (Schiefløe, 2015). Dette leder oss inn på dimensjonen om **relasjonell sosial kapital** som viser til i hvilken grad menneskene på en arbeidsplass har tillit, identifiserer seg, og synes positivt om hverandre. Det er i følge Nahapiet og Ghosal (1998) avgjørende at faktorer som tillit og troverdighet, normer og sanksjoner, plikter og forventninger, i tillegg til identitet og identifikasjon, er tilstede.

Dimensjonen om **kognitiv sosial kapital** viser til hvordan individet identifiserer seg med arbeidsplassen, og om det er til stede en felles forståelse for organisasjonens handlinger og holdninger (Nahapiet og Ghosal, 1998). Det vil her være viktig at menneskene har en felles forståelse for «språket», normene og omgivelsene rundt seg da dette vil legge til rette for nære relasjoner og tilgang til hverandres informasjon og kunnskap. I forhold til sosial samliv, er det gjort en interessant observasjon i en undersøkelse som er basert på den norske delen av den internasjonale John-Hopkins-undersøkelsen om frivillighet. Undersøkelsen viste at tilgangen til sosial kapital var signifikant høyere blant de som var gifte og samboere sammenlignet med enslige (Hvinden, 2005).

Når vi refererer til en persons **identitet** i organisasjonen hevder Kilduff og Tsai (2003) at relasjoner er like definerende for individets identitet som dens attributter. Det er her nærliggende å tro at familie og venner før arbeidslivet vil kunne være identitetsforsterkende før arbeidslivet, vil óg være med å påvirke vår identitet i arbeidslivet (Putnam, 2000). Vi kan på mange måter anse en leders arbeid som et **identitetsprosjekt** der graden av autonomi og faglig utvikling er avgjørende, og arbeidet i lederrollen oppleves som en livsstil (Wennes, 2011). Videre er det nærliggende å trekke sammenligninger mellom en toppleder og det Irgens og Wennes (2011) beskriver som en kunnskapsarbeider, herunder at arbeidet ikke kun innebærer intellekt, men at følelser blir tatt med i arbeidet.

3.4 Humankapital

Begrepet humankapital refererer til en persons kunnskap, ferdigheter og evner, heretter forkortet til KFE. (Crook *et al.*, 2011; Coff, 2002). Dette inkluderer ikke bare fakta og ”how-to” KFE, som kan gjøres eksplisitt, men også taus KFE som ofte kan være vanskelig å artikulere og kommunisere (Crook *et al.*, 2011; Polanyi, 1966). Eksplisitt kunnskap kan skrives ned og kommuniseres, noe som gjør den lett overførbar. Normalt tilnærmer vi oss slik kunnskap gjennom formell utdanning. Taus kunnskap er knyttet til ferdigheter eller kunnskapen som enkeltindivider utvikler gjennom egen erfaring i bestemte sammenhenger, blir også omtalt som ”learning-by-doing”. Kunnskapen har en vesentlig personlig kvalitet som gjør det vanskelig å formalisere eller kommunisere (Newell *et al.*, 2009). En av grunnleggerne bak begrepet humankapital, Becker (1962), så på hvordan utdanning og arbeidserfaring påvirket produktiviteten i arbeidsmarkedet. Funn fra studiet viser at individer er mer villig til

å investere i visse former for humankapital, slik som utdanning, dersom de også forventer å forbli i arbeidsmarkedet i en lengre periode (Backer, 1985).

3.4.1 Humankapital før arbeidslivet

Barns og unge voksnes ferdigheter og evner vil avgjøre effektiviteten av humankapital investeringene, ved at de som er dyktigst vil få større utbytte enn de som er mindre egnet. Følgelig vil de som er dyktigst også ha størst insentiv for å anskaffe seg humankapital, der undervisningskapital er anskaffet gjennom utdanning, opplæring og erfaringer i barndommen og tidlig voksenliv (Backer, 1985). Samtidig er det slik at denne formelle utdanningen gir en generell undervisningskapital (Backer, 1962; Hitt og Ireland, 2002). Det betyr at humankapitalen kan benyttes i alle selskaper, så lenge individet er en kvalifisert arbeidstaker. Dette er av betydning, for det tilsier at valg av utdanning kan være sentral for videre karriere.

Variasjonen i utdanningsbakgrunnen til businesseliten er knyttet til Filigstein (1990) sitt begrep, herunder *ulike kontrollfaser* (Amdam og Kvålshaugen, 2016). Begrepet viser til at noen utdanningsretninger blir sett på som bedre egnet til å utøve visse funksjoner. På 1980-tallet var det ledere med økonomi og finans kompetanse som var foretrukket. Dette grunnet behovet for kompetanse innen styring og finansiering av bedriftene. I dag kan vi forvente at topplederens utdanningsbakgrunn preges av den sterke globaliseringen siden 1990 og en økende satsing på etter- og videreutdanning (ibid.).

En undersøkelse i 2016 utført av Næringsforeningen i Trondheim (NiT), studerte toppledere i landets 500 største bedrifter. Funn tilsier at blant topplederne i Norge har flertallet en utdanningsbakgrunn fra økonomisk eller ingeniørfag. Dette styrkes av Amdam og Kvålshaugen som også kom fram til at sivilingeniører og siviløkonomer dominerer topplederposisjonen i Norge. Funn tyder også på at det å ikke ha en utdanning gir stadig større utfordringer og at lederrollen blir mer profesjonalisert ¹, med andre ord gjenspeiler dette teorien. Det faktum at dagens kunnskapsøkonomi gjør at næringslivet stilles overfor stadig økende kompleksitet når det kommer til konkurranse, både nasjonalt og internasjonalt. Dermed trengs humankapital gjennom høyere utdanning, for å øke produktiviteten i arbeidsmarkedet. Samtidig viser begge studiene at de fleste toppledere er siviløkonomer, som gjenspeiler en periode preget av sterk globalisering og kontrollfaser ^{1,2}

3.4.2 Humankapital i arbeidslivet

Topplederens krav og rolle er forskjellig fra andres roller i organisasjonen (Fitzsimmons, Callan og Paulsen, 2014). Derfor er det en sentral og nødvendig å investere i egen karriere dersom målet er en topplederjobb. Samtidig kostet det både tid og penger å anskaffe, og enda lengre tid før utbytte av investeringen foreligger, og derfor er det også viktig at investeringen i humankapital skjer på et tidlig stadium (Crook *et al.*, 2011). Forskning viser samtidig at kvinner oftest tar den største andelen av ansvar for barn og husarbeid. Dette kan indikerer at menn med barn og menn uten barn stiller ganske likt, når det kommer til frihet til å satse på karriere og at de tar denne friheten. (Becker, 1985; Fitzsimmons, Callan og Paulsen, 2014). Spesielt med tanke på at tall fra Topplederbarometeret (2018) viser at ni av ti toppledere i det norske næringslivet er menn.

Det er særlig spesiell humankapital, det vil si firmaspesifikk kunnskap, som vil være en fordel for topplerne. Når denne type humankapitalen øker, kan ledere bli mer effektive ressursfordelere i bedriften, og dermed også bedre sin beslutningstaking og ytelse (Crook *et al.*, 2011). Således betyr dette at lederen øker produktiviteten i den spesifikke bedriften (Becker, 1962). Generell humankapital er noe alle bedrifter trenger mens firmaspesifikk humankapital er en taus og immateriell ressurs som er bundet til organisasjonen (*ibid.*).

3.5 Motivasjon

Det stilles ikke stor tvil om at det å bli toppleder er en lang og omfattende prosess som krever stor arbeidsinnsats. I tillegg er ikke arbeidet ferdig når individet har blitt en toppleder, det er nå det virkelig begynner. Arbeidsdagen er lang, og det er krav om å mestre oppgaver med gode resultater. I denne sammenhengen er det viktig å snakke om motivasjon. Motivasjon kan forstås som en indre psykologisk prosess i individet som skaper drivkraft til å handle, gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen. Motivasjon blir ofte antatt å være både betinget av individuelle behov og forventninger, samt av trekk ved den sosiale konteksten (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Motivasjon er et omfattende tema, men det er et viktig fenomen å forstå. Dette er fordi motivasjon driver mennesker til å utføre ulike aktiviteter og oppgaver (Olafsen, 2018, Jacobsen og Thorsvik, 2013). Her skal vi fokusere på selvbestemmelsesteorien, forkortet til

SBT, som inneholder kognitiv evalueringsteori. Modellen beskriver forholdet mellom indre og ytre motivasjon. Hvor indre og ytre incentiver virker additivt og fører til total jobbtilfredsstillelse. Ytre motivasjon er instrumentelt betinget og er knyttet til resultatet av utførelsen og ikke selve utførelsen av atferden. Derimot kan vi si at indre motivasjon er noe som kommer fra interesse og glede ved å engasjere seg og utfører en spesifikk oppgave eller handling (Deci og Ryans, 2000; Gagné og Deci, 2005). Sentralt i modellen er forskjellen mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon (Deci og Ryan, 1985; Olafsen, 2018). Autonomi betyr at man opplever en grad av selvbestemmelse og av å kunne velge. Kontroll er en opplevelse av press til å utføre en oppgave (Newell *et al.*, 2009).

3.5.1 Motivasjon før arbeidslivet

Med utgangspunkt i SBT finnes det tydelige empiriske funn mellom individets innsats og arbeidsoppgavens utførelse. Dersom individet utfører lekser eller semesteroppgaver fordi dette gir mestringsfølelse, eller fordi det er interessant og passe utfordrende. Viser funn utelukkende positive konsekvenser i form av bedre prestasjon og innsats, samt psykologiske behov til å lære og yte mer (Newell *et al.*, 2009, Olafsen, 2018).

Disse basale psykologiske behovene (autonomi, kompetanse og tilhørighet), bør tilfredsstilles for at individet skal vokse og utvikle sine evner, ferdigheter og kunnskaper og ha det godt både fysisk og mentalt. Samtidig er det en antagelse i teorien at omgivelsene skaper forutsetninger for tilfredsstillelse eller undergraving av disse psykologiske behovene, gjennom blant annet støttepersoner og rollemodeller (Olafsen, 2018). Tilfredsheten av disse behovene vil bidra til at individet internaliserer atferden og vil ha et naturlig ønske om å utvikle seg - autonome former for motivasjon oppstår. Derimot om disse behovene undergraves, kan dette resultere i at kontrollert form for motivasjon oppstår.

I utgangspunktet kan rollemodeller være hvem som helst i miljøet rundt vedkommende, også oppdiktete skikkelser fra TV programmer eller litterære figurer (Jakobsen, 2004). Rollemodeller påvirker sosialiseringen i barndommen (*ibid.*), og vil være noen individet har tillit til, beundrer eller kan identifisere seg med (Gibson og Cordova, 1999). Videre hevder Gibson (2004) at rollemodeller vil være med på å definere individets identitet, som videre kan påvirke karrierevalg. Et individ vil ofte ha flere rollemodeller fordi vedkommende vil se ulike karakteristika ved ulike rollemodeller, som den identifiserer seg med og forsøker å etterligne.

Dette betyr også at hver rollemodell ikke er ”komplett”, men vil ha mangler (Bucher og Stelling, 1977; Gibson, 1995). Et individ kan også ha negative rollemodeller, og dette betyr at vedkommende observerer og erfarer karakteristika ved personer som den ignorerer, ser på som irrelevant eller ikke vil sosialisere seg med (Bucher og Stelling, 1977; Deci og Ryan, 2000).

3.5.2 Motivasjon i arbeidslivet

Kuvaas (2006) studerte kunnskaparbeidere som ofte søker utslag for kreativitet og problemløsningsevner og ønsker interessante og selvstendige utfordringer. I enkle trekk handler det om at kunnskaparbeiderne ønsker mer handlingsfrihet og å føle at de er til nytte og at de er verdifulle for organisasjonen (Hislop, 2013). Graden av opplevd autonomi er en viktig kilde til indre motivasjon, men også et mål på effekten autonomien har på innsats, kvalitet på arbeidet og tilliten arbeidstakeren føler organisasjonen har til en enkelte (ibid.). Kuvaas (2006) funn tilsier at kunnskaparbeidere verdsetter tillit og autonomi for å utføre sitt arbeid mest effektivt. Hvis de opplever å bli kontrollert og målt regelmessig, kan de tolke dette som mangel på tillit og dermed også mangel på trivsel og tilhørighet (Gagne og Deci, 2005). Dette stemmer også med SBT og at de basale psykologiske behovene må oppfylles. Arbeidsplassen kan dermed være en arena for kontinuerlig læring og utvikling av kompetanse og evner (Kvålshaugen og Wennes, 2012). For å få dette til vil autonomi være en nødvendighet. Om dette ikke skjer kan altså kontroll motivasjon oppstå og arbeidsplassen blir en arena som innvirker negativt på vekst og utvikling (Deci og Ryan, 2000). Dermed kan rammebetingelsene rundt arbeidstakeren, herunder organisasjonskulturen og ledelsen, ha betydelige konsekvenser for karriereutvikling for enkeltindividet.

I tillegg til autonomi er også rollemodeller viktig, da individer kan oppleve usikkerhet ved nye utfordringer. Potensielle rollemodeller kan være medarbeidere eller ledere som observatøren kan identifisere seg med, og beundrer på grunn av enkelte karakteristika den selv gjerne ønsker å disponere (Shapiro, Haseltine og Rowe, 1978; Gibson og Cordova, 1999). Slike rollemodeller kan forekomme ved at vedkommende observerer, erfarer og bygger tillit til en person. Således kan vedkommende lære av rollemodellen, og utvikle sin egen identitet og personlig stil (Schutz, 1991, Jakobsen, 2004).

3.6 Mestringstro

På bakgrunn av at avhandlingen er skrevet på norsk bokmål, har vi valgt å benytte oss av det norske begrepet som en erstatning for de originale engelske uttrykke. I det følgende vil vi derfor i resten av avhandlingen omtale de engelske begrepet self-efficacy som *mestringstro*. *Mestringstro* defineres av Bandura (1977) som individets tro på å kunne utføre en bestemt oppgave vellykket, eksempelvis å løse et matematisk problem, for å oppnå et bestemt utfall (eksempelvis selvtilfredshet eller anerkjennelse) og kan dermed betraktes som situasjonsbestemt selvtillit – et mål er satt (Bandura, 1986). Mestringstro er dermed ikke opptatt av en persons ferdigheter, men heller hva personen kan oppnå med disse ferdighetene (ibid.). Derfor betraktes mestringstro som en av de mest innflytelsesrike motivasjonsfaktor også regulator av menneskelig atferd i hverdagen (ibid.), og vil derfor ha betydelig innvirkning på prestasjonsbestrebelse (Nicholls, 1984; Ericsson, Krampe og Tesch-Roemer, 1993).

3.6.1 Mestringstro før arbeidslivet

"I think I can. I think I can. I think I can." fra boken, *"Det lille lokomotivet som kunne"* (Piper, 1930), fanger opp poenget med mestringstro i den forstand at barn og unge skal tenke *"Hvis jeg prøver, vil jeg lykkes."* Forskning viser at individer med dette tankesettet vil lettere arbeide gjennom utfordringer, stå i motgang og lære av feil avgjørelser (Muenks; Wigfield og Eccles, 2018).

I følge Bandura (1997) eksisterer det fire hovedkilder til at individer bygger opp sin subjektive mestringstro, herunder tidligere prestasjoner, observasjon av andre, verbale overtalelser og følelsesmessige tegn. Den første og viktigste kilden til opplevelsen av mestringstro er individets *tidligere prestasjoner*. Når barn eller unge tilegner seg en suksess som går på de interne, stabile og globale faktorer, vil den oppleve en følelse av mestring og denne viljen forsterker personenes mestringstro. Eksempelvis: *"Jeg fikk karakteren 6 på prøven fordi jeg vet hvordan jeg skal studere."* Å *observere andre* er den andre kilde til mestringsforventning, som viser betydningen av å se på andre som ligner på en selv, jobber hardt for å oppnå et mål eller overvinne et hinder. Videre vil dette bidra til at barn og unge får større tro på at de også kan mestre sine subjektive mål (ibid.). Eksempelvis dersom et barn ser sin venn utføre en aktivitet etter flere forsøk, vil dette øke sannsynligheten for at barnet tenker, *"Hvis Kari klarer å hoppe tau, kan jeg og!"* (Heslin og Klehe 2006).

Den tredje kilden til mestringstro er *verbale overtalelser*, herunder barn og unges tro på deres evne til å mestre en situasjon påvirkes av hva de hører fra sine lærere, foreldre og venner (ibid.). Forskning viser at barn og unge som er i god tro om at har iboende ferdigheter og evner til å håndtere situasjoner, vil sannsynlig legge inn større innsats og ikke miste motivasjonen på tross av motgang. Imidlertid vil det ikke være tilstrekkelig med tomme “pep-talks” som tilbakemelding på barns mestring, herunder “*Du er så flink, du klarer det*”. Derimot viser Bandura (1997) til at tilbakemeldingene på å gjenspeile barnets virkelige styrker, eksempelvis: “*Du er god til å løse problemer. Du kan finne ut en kreativ løsning*”. Den fjerde og siste kilden til mestringstro er *følelsesmessige tegn*, og viser til at positive følelser og humør legger til rette for oppfatninger av mestring, mens negative har motsatt effekt. Dette vil styrke deres positivitet, noe som videre påvirker individets evne til å håndtere utfordringer (Heslin og Klehe 2006).

3.6.2 Mestringstro i arbeidslivet

Det å øke eller styrke sin mestringstro er også viktig for voksne mennesker, da ansattes forståelse av egne evner påvirker oppfatning, motivasjon og ytelse. Dette fordi vi sjelden prøver å utføre oppgaver når vi regner med at det ikke lykkes (Bandura, 1997). Derfor vil økt mestringstro ha kraftige effekter på læring, motivasjon og ytelse. Ifølge Carmona *et al.* (2008) har folk med høyere mestringstro en tendens til å oppfatte stort og tungt ansvar som en utfordring som må løses, og ikke at det er noe risikabelt som de bør styre unna. Funn viser også at ansatte med høyere mestringstro lettere tar større forpliktelser, har en høyere grad av lyst til å utrette noe og er mer motstandsdyktig ved møte med fiasko Fast *et al.* (2010). Kildene til mestringstro hos barn, vil også øke mestringstroen hos voksne, herunder tidligere prestasjoner, observere andre, verbal overtalelse og følelsesmessige tegn (Bandura, 1997).

3.6.3 Oppsummering - Fra teori til metode

Vi har nå gjort rede for viktige teorier innenfor tematikken om potensielle årsaksfaktorer som kan ha en innvirkning på veien til en topplederkarriere. Vi har presentert teoriene strukturert etter *før og i arbeidslivet*. Samme struktur følges i empiri- og analysekapittelet senere i avhandlingen. Avhandlingens teoretiske rammeverk som vi nå har presentert, har fungert som inspirasjon og en rød tråd for vår avhandling, samtidig som den løpende har blitt justert på

bakgrunn av de empiriske dataene. I neste kapittel gjør vi rede for empiriske funn som har vært det grunnleggende fundamentet for oppgaven.

“Mange har den oppfatningen av at ledere må være “supermenn” eller “superkvinner”, men jeg tror at man blir en superleder hvis man liker å lede” (Kaspersen, 2014).

4 Metode

Den primære hensikten ved forskning er å fremkalle og frembringe kunnskap som er gyldig og troverdig. Derfor omtales metode som forskerens *verktøy*, og hjelper således til å *avdekke* virkeligheten gjennom å generere empiri på systematisk vis (Jacobsen, 2015). Vi benytter derfor følgende kapittel til å redegjøre for våre metodiske valg, baserer på metodisk teori og vår problemstilling som er formulert etter virkeligheten vi ønsker å belyse (Tjora, 2017). Derfor starter dette kapittelet med en redegjørelse for studiets filosofiske og vitenskapsteoretiske ståsted, og deretter går vi videre med å presentere de praktiske valgene som ble tatt i forskningsprosessen.

4.1 Filosofisk og vitenskapelig standpunkt

Vitenskapsfilosofi omhandler å reflektere over hva fagfolk egentlig gjør når de arbeider med forskning og fagutvikling, og valg av vitenskapsteoretisk ståsted forklarer hvordan forskeren forstår verden (Nyeng, 2017). En problemstilling vil være påvirket av og formulert etter den virkeligheten forskeren ønsker å belyse (Jacobsen, 2015). Dette igjen vil bane vei for hvilken metode som anses som den beste til å innhente data, da særlig med tanke på måten spørsmålene stilles, da dette vil åpne opp for noe og stenge for noe annet (Tjora, 2017). Dermed vil virkeligheten alltid være del sannheter, og i denne sammenhengen finnes det to begreper, herunder ontologi og epistemologi, som vi skal gjøre rede for før vi begrunner våres vitenskapsteoretisk ståsted (Nyeng, 2017).

Det første begrepet ontologi, er læren om det som eksisterer og kunnskapen om det som finnes. Med andre ord omhandler ontologi om hva verden virkelig består av, herunder hvordan verden ser ut, i tillegg til hvilke størrelser som er virkelige og har forklaringskraft (ibid.). I studier av ledelse kan eksempelvis et ontologisk spørsmål handle om ledelse vil være et sett av verdier og atferdsmessige forventinger som utføres av en rasjonell aktør, med en kraftig innflytelse over ansatte i organisasjoner. Epistemologi er også et viktig begrep og omhandler læren om kunnskap i forhold til hvordan vi fremskaffer kunnskap (ibid.). Et epistemologisk spørsmål omhandler hvilke kunnskaper er være akseptable til å begrunne virkeligheten i det ontologiske virkelighetsfeltet (Bryman og Bell, 2015). Det finnes to

hovedkilder til kunnskap, herunder positivismen eller hermeneutikkens tankesett. Hermeneutikken betrakter kunnskap som noe som kommer fra sanseerfaring og opplevelser av virkeligheten. Det vil si at kunnskapen er subjektiv ikke objektiv, slik at det ikke bare finnes én sannhet, men mange (Nyeng, 2017). Av den grunn ser vi det mest hensiktsmessig at vår masteravhandling bygger på samfunnsvitenskapen. Grunnet retningens avkrefte av lovmessigheters eksistens, i tillegg til studiets fokus, toppledere, støtter vi oss til hermeneutikken (Gilje og Grimen, 1995). Således vil studiet omhandle samspillet mellom topplederens meningsuttrykk og den konteksten hvor meningsuttrykket forekommer. Med andre ord, vi fortolker oss til en virkelighet med mening, og ikke en ren fysisk virkelighet (Nyeng, 2017; Jacobsen, 2015).

4.1.1 Hermeneutikken

Hermeneutikken er kjernen i menneskevitenskapen ved at vi fortolker oss til en virkelighet med mening. Dermed er den en meningsfortolkning av menneskelige og sosiale forhold, og derfor en kjernebetegnelse på læring gjennom tolkning (Nyeng, 2017). Kontekstualisere er også en sentral del av kunnskapsakkumuleringen, og foregår gjennom spiralbevegelser kalt den hermeneutiske spiral. Spiralbevegelsen antyder at vi får en stadig større og bedre forståelse av det vi tolker, men forståelsen blir aldri fullkommen (Gilje og Grimen, 1995). Kontekstualisere betyr at vi først må forstå omstendighetene og sammenhengen den opererer i, før vi kan forstå fenomenet (Nyeng, 2004). Vårt formål er å forstå fenomenet *mannlige topplederes karrierevei*, og derfor ønsker vi å bidra til kunnskapsutvikling basert på vår meningsfortolkning av lederne på den ene siden, og kontekstualiseringen av fenomenet på den andre siden. Samtidig er vi av den oppfatning at respondentene har egne meningsfortolkninger, kontekstualiseringer og forståelse av verden, og som må tas i betraktning. Det samsvarer med teorien som tilsier at sosiale aktører stadig utfører meningsfortolkninger og kontekstualiseringer av mennesker og sosiale forhold (Nyeng, 2017). I tillegg ønsker vi å bidra med ny kunnskap om mannlige toppledere gjennom å undersøke hvilke faktorer *før* og *i* arbeidslivet som har betydning for deres karrierevei. Dette kan bidra til å gi innsikt for andre som ønsker en stilling, men også for å undersøke om faktorene som bidro til at kvinner fikk en topplederstilling, også er gjeldende for menn (Bjørnåli *et al.*, 2018).

Vi anerkjenner at forforståelsen, det vil si personlig erfaring som former tolkningene våre, kan by på utfordringer (Gilje og Grimen, 1995). Likevel mener vi det er viktig og korrekt etter hermeneutikkens prinsipper å gjennomføre studien. Det er korrekt fordi hermeneutikken er basert på spiralbevegelsen, som betyr at vi kan bidra med en stadig større og bedre forståelse av fenomenet. Genereringen av empiri forekommer fra menneskes meningsfortolkninger og egne historier, samt om deres omgivelser før og i løpet av karrieren.

4.1.2 Sosialkonstruktivisme

Sosialkonstruktivisme som en vitenskapsteoretisk posisjon, vil bli benyttet i denne avhandlingen for å forstå vårt forskningsfenomen, da hermeneutikken ikke er en egen forskningspraksis (Nyeng, 2017). Sosialkonstruktivismens omstendigheter forsøker å si noe om hvordan vår sosiale menneskelige virkelighet egentlig eksisterer, med andre ord, hvilke fakta (deler av verden) eksisterer på grunnlag av menneskelig enighet, verdier og tillit (ibid.). Dette betyr at vi som sosiale aktører på grunnlag av samhandling, skaper strukturer, en felles verden og hvordan denne virkeligheten skal se ut (Tjora, 2017). Dette gjelder alle de fenomenene i vår hverdag som vi tar for gitt, eksempelvis en topplederstilling. Stillingen som toppleder har ingen annen form for eksistens enn at vi som samfunn er enige om at det eksisterer, herunder sosialt konstruert. Et ordvalg eller språket som sådan er en sosial størrelse. Ordets hovedfunksjon trenger ikke å beskrive virkeligheten, men heller forme virkeligheten gjennom holdninger, tolkninger og assosiasjoner rundt ordet (Nyeng, 2017).

Ledelse kan være eksempel på et slikt ord som vi hevder har sterke mannlige assosiasjoner. Dette på bakgrunn av at menn historisk sett har vært ledere og forskere, og derfor kan måten vi benytter språket i følge teorien få konsekvenser for vår forskning.

Kunnskapsakkumulering i sosialkonstruktivistisk perspektiv er avhengige av undersøkelser basert på intervjuer og observasjoner (Tjora, 2017). Avhandlingen er dermed et resultat av en tosidig påvirkning av resultatet, samt selve prosessen. Dette grunnet vår bruk av objektets meningsfortolkning av virkeligheten, i tillegg til anvendt teori og egen meningsfortolkning. Videre i kapittelet presenterer vi vår forskningsprosess fra idé, generering av data, kodingsprosessen og til slutt rapportering.

4.2 Valg av forskningsmetode

Formålet med undersøkelsen var å forsøke å finne mulige bakenforliggende årsaker som undervegs kan ha bidratt til en karriere som toppleder. Dette ble gjort gjennom å tolke respondentenes subjektive erfaringer, og av den grunn er det viktig å velge korrekt metode, både for generering av data, men også for analysen av dataene (Tjora, 2017). Kvalitativ forskning legger vekt på forståelse, snarere enn forklaring. I tillegg er det større nærhet på det som blir forsket på, herunder åpen interaksjon mellom forsker og respondent (ibid.). I henhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål anså vi bruken av kvalitativ forskningsmetode som mest hensiktsmessig av flere grunner, deriblant at vi var ute etter å forstå mannlige topplederes vei til karrieretoppen. Dette antyder en forståelsesbasert forskning, hvor fortolkende paradigme, herunder sosialkonstruktivisme, er sentralt. Samtidig fokuserer kvalitativ forskning på objektets opplevelser og meningsfortolkninger, og hvilke konsekvenser meningene har (ibid.). Igjen får vi bekreftelse på at kvalitativ forskningsmetode er best egnet for vår undersøkelse. I tillegg er problemstillingen og forskningsspørsmålet av en slik art, at de starter med *hva* eller *hvordan*, og er derfor en indikasjon på en kvalitativ strategi (Jacobsen, 2015). I lys av vårt vitenskapsteoretiske ståsted og problemstilling ble det naturlige valget en kvalitativ undersøkelse, som videre la føringer for vårt forskningsdesign.

4.2.1 Deduktiv versus induktiv tilnærming

Vi tar også en avveining angående strategi som anses mest hensiktsmessig for å fange opp virkeligheten. Induktiv forskning er empiridrevet forskning. Det betyr at det først genereres empiri og deretter finne teori. Poenget med induktiv tilnærmingen er å få forskeren mest mulig nøytral, slik at teorien ikke begrenser genereringen av data. I deduktiv forskning kartlegges teorien først, deretter sjekkes den opp mot empiri. Derfor handler deduktiv forskning om forskernes forventninger av verden stemmer med virkeligheten (Tjora, 2017).

I studiens tidlige fase var vi noe usikre på hva vi ønsket å forske på, men vi var fra første dag enige om å undersøke mer om feltet i henhold til kjønn og ledelse. Etterhvert fattet vi interesse for hvilke potensielle årsaksforklaringer eller elementer som kunne være av betydning for en karriere som toppleder. Videre satt vi oss inn i den tidligere studien på fenomenet, herunder kvinnelige toppledere og deres karrierevei (Brovold og Farstad, 2017). Tatt studien i betraktning, dannet vi oss flere antagelser og forventninger der vi ønsket å studere menn og deres vei til topplederkarriere, og potensielt være med å bryte ned de

stereotypier om kjønn i toppledelse. Deretter ble tidligere anvendte teori og intervjuguiden studert, og vi vurderte om de svarene vi ønsket å få belyst ble gjenspeilet i teorien. Etter grundig litteratursøk bestemte vi å benytte store deler av teorien som ble anvendt i studien om kvinner, da vi anså det som metodisk korrekt, men også annen teori som vi mente ville bidra til å styrke studiens validitet og reliabilitet ved sammenligning av studienes funn. Deretter genererte vi empiri der vi forsøkte å avdekke om de forventningene vi hadde dannet oss, ble speilet i virkeligheten. Her oppdaget vi at det var nødvendig med noen justeringer av teoriene da dette ville være mer relevant opp mot generert empiri. Dette er i tråd med Tjora (2017), en induktiv tilnærming når empirien legger føringer for hvilken teori som er av relevans. På bakgrunn av dette har vi anvendt den stegvis-induktive-deduktive metoden, heretter forkortet til SDI, der vi har tatt utgangspunktet i en induktiv tilnæringsmåte, men samtidig deduktivt etterprøver det teoretiske mot det empiriske (ibid.).

4.2.2 Individualisme eller kollektivism?

Individualisme setter individet som grunnlaget for sosiale fenomen, og kritikk forekommer når det ikke tas hensyn til at mennesket er sosiale aktører som opptrer i relasjon med hverandre (Nyeng, 2017). En form for kollektivism, herunder holisme, viser til en virkelighetsforståelse hvor *”helheten er mer enn summen av delene”* (Nyeng, 2017, s. 60). Fra dette sitatet kan vi utlede at holisme mener at virkeligheten ikke består av enkeltindivider, men nettverk av relasjoner mellom individ og situasjonen de befinner seg i. I og med at vi tar utgangspunktet i sosialkonstruktivisme, hvor hovedprinsippet er at sosiale fenomen eksisterer på grunnlag av samhandling og enighet mellom sosiale aktører, vil det ikke være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i individualisme. Intervjuobjektene og deres svar må således ses i en større kontekst, herunder i den sosiale konteksten samspillet inngår i. Således har vår avhandling tatt utgangspunkt i en kollektivistisk forståelse i kombinasjon med en holistisk tilnærming av fenomenet “mannlige toppledere”.

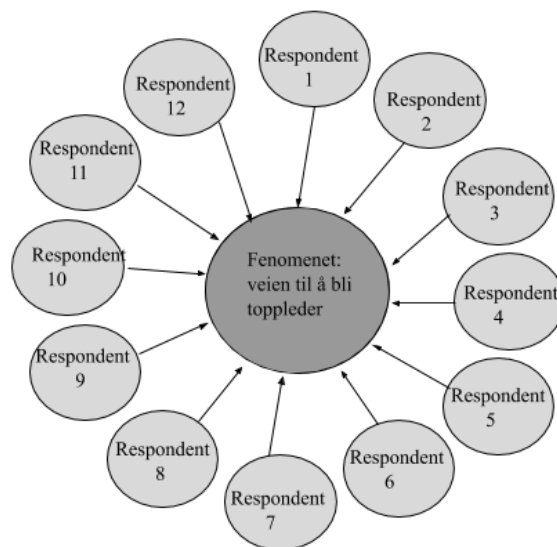
4.2.3 Nærhet eller distanse

Valget mellom nærhet eller distanse mellom forskere og forskningsfeltet er viktig tematikk når det metodiske skal redegjøres. I følge Jacobsen (2015) retter kritikken mot forskerens nærhet til at forskeren ikke blir objektivt nok til det som studeres. Alternativt vil det bli problematisk å gå i dybden av objektets forståelse og tolkning av deres subjektive

verdensbilde, dersom avstanden mellom forsker og forskningsobjekt blir for stor (ibid.). For at vi skulle ha mulighet til å få fullverdig forståelse av respondentenes subjektive forståelse og fortolkning av deres lederkarriere, var det avgjørende å opparbeide tillit og nær relasjon til hvert individ både i forkant og under intervjuene. Her la vi vekt på en *intersubjektiv situasjon*, herunder å legge til rette for at vi og respondentene hadde en felles forståelse av virkeligheten (Tjora, 2017). Dette er av betydning da vi tok utgangspunkt i det hermeneutiske vitenskapssynet. Av samme art var vi klar over at vi som forskere kunne påvirke intervjuene, men at dette ble redusert til et minimum da vi var oppmerksomme på dette gjennom alle intervjuene. Dette kan også ubevisst forekomme i arbeidet med forskningen. I neste delkapittel følger en redegjørelse for valg av forskningsdesign.

4.3 Valg av forskningsdesign

I følge Ringdal (2013) er forskningsdesignet en plan for undersøkelsesopplegget, hvordan studien skal gjennomføres, redegjørelse for delene i forskningsopplegget og sammenhengen mellom dem. Dette beveger seg fra det teoretiske til det empiriske nivået, og det er avgjørende at det gis plass til potensielle endringer i studiens prosess (Halvorsen, 1993; Thagaard, 2013). Vi gjør her rede for det forskningsdesignet vi antok var mest egnet for vår kvalitative tilnærming, herunder **små-N-studie** (Ringdal, 2013). Det innebærer å velge et fåtall enheter som trekkes ut fra ulike kontekster (deres arbeidsplasser) og går i dybden på hver enhet Dette for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig av fenomenet (ibid.).



Figur 1 Illustrasjon av avhandlingens små-N-studie

Derfor forstår vi **små-N-studier** hensiktsmessig når vi som forskere skal intervju et utvalg for nettopp å belyse fenomenet om hva som ligger grunn for å bli en toppleder. I tillegg er utgangspunktet at respondentene har ulike ståsteder, og at det derfor øker sannsynligheten for at de har ulike oppfatninger av fenomenet som studeres. Det skal og nevnes at små-N-studier i mange tilfeller går på tvers av flere respondenter i den hensikt å frembringe et bredere perspektiv på et fenomen (Jacobsen, 2015). Det vil være avgjørende at utvalget gir en forståelse av studiets forskningsformål, og derfor har vi tatt utgangspunkt i tolv mannlige toppledere i ulike organisasjoner som er geografisk spredt, herunder i Trondheim og Bergen, som våre representanter. Videre har vi benyttet oss av SDI-metoden, som nevnt under deduktiv og induktiv tilnærming. Metoden bygger på å ikke gå motstand motstands vei, og ved planlegging og gjennomføring av studier ved bruk av denne metoden skal alle valg som tas ha en faglig begrunnelse. Metoden skal holde en høy grad av akademisk skikkelighet (Tjora, 2017). Samtidig er det viktig at det legges vekt på å utvikle konsepter, modeller eller teorier som tar utgangspunkt i SDI-metodens trinnvise modell i den hensikt å redusere kompleksiteten (ibid.). Videre har valget om bruk av SDI- metoden sammen med **små-N-studie** lagt føringer for de metoder vi har tatt i bruk for å hente inn informasjon.

4.3.1 Datagenerering

Etter at vi hadde valgt forskningsdesign ønsket vi å velge metode for datagenerering, slik at vi kunne finne ønsket informasjon (Jacobsen, 2015, Tjora 2017). Dette var et avgjørende valg for studien videre da det ville påvirke dataenes validitet og reliabilitet. Videre i kapittelet menes datagenerering som den metoden som brukes for innhenting av informasjon.

Et vellykket prosjekt begynner med en god problemstilling der valg av metode skal ta utgangspunkt i problemstillingen, og ikke ut fra hvilken metode som er mest ønskelig (Ryen, 2002). For å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse vil en slik avgrensning være helt nødvendig, men dette innebærer også at denne avgrensningen samtidig utelukker det vi ikke skal se på (Jacobsen, 2015). Med vår problemstilling ønsket vi å undersøke i dybden hvordan menn opplever sin vei til topplederstillinger. Det er gjennom å avgrense problemstillingen at vi eksplisitt kan forklare hva vi vil fokusere på, og samtidig forklare hvorfor noe er valgt bort (ibid.). Vi ønsket i likhet med studien på kvinner av Brovold og Farstad (2017) å unngå “kjønnede” funn, herunder generalisering av menn og kvinner. I og med at det er lite forskning på hvilke forhold som fører frem til en topplederkarriere i lys av kjønnsnøytral

teori, fant vi behovet for å generere ny empiri. Dette betegnes som primærdata og kjennetegnes ved at opplysninger blir samlet inn direkte, da forskeren har gått direkte til primærkilden av informasjon (ibid.). Derfor valgte vi i intervjuene å legge vekt på hver av mennenes subjektive opplevelse av sin nåværende topplederstilling, der det var rom for refleksjoner og fortellinger om utvikling og deres vei til en karriere som ledet frem til i dag. Denne form for generering av empiriske data betegnes som et åpent, individuelt intervju der undersøker og respondent har en vanlig dialog sammen. Vi som forskere er interessert i hva hvert subjektivt individ har å fortelle, og hvordan den enkelte tolker og tillegger mening i fenomenet vi undersøker (ibid.). I den hensikt å sikre at oppgaven holdt kvalitetsmessig stand, tok vi i bruk sekundærdata i form av dokumentstudier. Dokumentstudiene har blitt anvendt mer som et supplement til dybdeintervjuene for å kvalitetssikre de empiriske dataene, slik at primær- og sekundærdata kunne støtte opp hverandre og styrke forskningens resultater (Jacobsen, 2015).

4.3.2 Dokumentstudier

I følge Ringdal (2013) er dokumentstudier informasjon som allerede er foreliggende. Det vil si at informasjonskilden er samlet inn på bakgrunn av andres forskningsformål (Jacobsen, 2015). Denne type sekundærdata kan eksempelvis være alt fra ulike typer dokumenter til statistikk fra SSB og forskningsdata (Ringdal, 2013). For å finne relevante dokumentstudier så vi det hensiktsmessig å benytte statistikk og allerede foreliggende forskning, dagens situasjon om toppledelse i Norge, i tillegg til tidligere mastergradsavhandling som avdekket kvinners karrierevei til topplederstillinger. Dette har vi grundig presentert i avhandlingens kapittel 2, slik at grunnlaget for studiens lesning skulle være innsiktsfull. I tillegg ønsket vi CVene til alle respondentene i forkant av gjennomføringen av intervjuene. Dette ble brukt før og etter intervjuene som et supplement for å dokumentere og sette oss inn i respondentenes utdanning, tidligere erfaring og annet de hadde ervervet. Alt av tilleggsdata ble samlet, og videre redegjør vi for valg av respondenter og intervjuet.

4.3.3 Utvalg av respondenter

“Hvordan kan jeg finne en metode for å analysere de 1 000 sidene med intervjutranskripsjoner jeg har samlet inn?” (Kvale, 2015, s. 215). Dette utsagnet kunne raskt ende opp med å være våres utsagn dersom vi ikke satt oss en øvre ramme for antall respondenter til intervjuene. Det essensielle med dybdeintervju som kvalitativ metodisk

tilnærming er ikke å søke det typiske og generelle, men det spesielle og unike (Jacobsen, 2005). I lys av dette, og for å besvare vår problemstilling på best mulig måte, valgte vi ut mannlige respondenter innenfor et gitt aldersintervall, og som innehar tittelen “daglig leder” eller “administrerende direktør”. Det å komme i kontakt med respondenter som hadde et ønske om å delta i studien, i tillegg til å gjennomføre dybdeintervjuene og alt etterarbeidet med transkribering og koding, var en tidkrevende og nøysom prosess. Videre er det i følge Tjora (2017) en hovedregel at i en kvalitativ intervjustudie som denne, velges det respondenter som av forskjellige årsaker kan uttale seg om den aktuelle tematikken på en reflektert måte. Derfor tok vi oss god tid til å komme i kontakt og etablere solide tillitsforhold med respondentene for å tilrettelegge for gode intervjuer som skulle gjennomføres. Videre gjorde vi oss også noen tanker om at de som takket nei til intervjuet kunne ha påvirket studien på en annen måte enn de respondentene som har deltatt gjennom andre synspunkt, refleksjoner og erfaringer. Likevel anser vi utvalget av respondentene som tilstrekkelig variert, i og med at alle var menn som hadde flere års erfaring som toppleder bak seg, og ulike erfaringer og refleksjoner i varierte fagretninger. I tråd med Tjora (2017) vil forskningsprosessen preges av parallelle prosesser, i tillegg til prøving og feiling, noe vi måtte forberede oss på i forskningsprosessen. Et grunnleggende problem i flertallet av studier er det faktum at vi sjelden kan forske på alle respondentene vi ønsker, men samtidig har utvalget av antallet respondenter i stor grad påvirkning på studiens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015). Ved innhenting av det primære informasjonsgrunnlaget ønsket vi å gå gjennom en stegvis utvelgelsesprosess av mannlige toppledere som ville sikre oss tilgang til et variabelt utvalg av respondenter som var håndterbart. I **første steg** fokuserte vi på å skaffe oss nødvendig oversikt over alle vi ønsket å undersøke dersom vi hadde ubegrenset med tid og analysemuligheter (ibid.). Kriteriene våre var at det skulle være menn som per i dag hadde en topplederstilling som formelt hadde tittel som “administrerende direktør” eller “daglig leder” ved en organisasjon, herunder i Bergen og Trondheim, og dette sikret oss en viss grad av konsistens i utvalget. Samtidig var alle respondentene født mellom 1952 og 1970. Antallet av aktuelle kandidater i arbeidslivet var mange, men vi foretok en naturlig seleksjon basert på at de kom fra ulike bransjer og hvem vi anså mulighetene som større å få kontakt med. I **andre steg** delte vi opp de aktuelle i undergrupper, herunder for å sikre oss at vi fikk et utvalg av menn som satt i ulike type sektorer og organisasjoner. I likhet med Jacobsen (2015) vil variasjon i synspunkter blant toppledere i noen grad henge sammen med trekk fra enkelte. Dette er eksempelvis at mannlige toppledere i finansbransjen kan inneha andre synspunkter enn mannlige toppledere i mediebransjen på tematikken. Det siste og **tredje steget** i

utvelgelsen av respondenter baserte seg på at vi valgte kriterier for utvelgelsen av mannlige toppledere, der vårt utvalg var styrt ut fra selve hensikten med studien, herunder hvilke type informasjon vi ønsket å få. Betydningen av å ha en bevisst holdning til hvem vi ønsket å komme i kontakt og ha en dialog med, er ifølge Jacobsen (2015) uten tvil avgjørende for studiens innhenting av ulike opplysninger. Etter den trinnvise utvelgelsen av de mest adekvate respondentene, ble det naturlig at vi først kontaktet de som en av oss hadde en relasjon til på forhånd, hvor de alle ble kontaktet per e-post. I og med at alle våre respondenter formelt sett hadde lederansvaret, var det ikke behov for oss å søke etter samtykke overordnet fra organisasjonen om tillatelse for å gjennomføre intervjuene.

4.3.4 Intervjuet

Kvale (2015) påpeker at det ikke eksisterer noen standardmodeller eller reglement for en intervjustudie basert på ustandardiserte, kvalitative intervjuer. Derimot foreligger det standardiserte metodevalg for de forskjellige stadiene i studien som eksempelvis hvor mange intervjuer vi trenger, om intervjuet skal tas opp og hvordan analysen skal arbeides med (ibid.). Tjora (2017) til at vi underveis i intervjuene vanligvis vil oppleve en følelse av informasjonsmetning, noe vi også erfarte etter respondent fem eller seks. Vi ønsket vi likevel å være åpne for ny informasjon fra de siste respondentene, noe som også viste seg å gi et enda mer nyansert bilde av avhandlingens problemstilling. I henhold til valg av intervjuform, valgte å anvende semistrukturerte intervju som var knyttet opp til intervjuguiden ved gjennomføring.

4.4 utfordringer underveis

Slutten av dette kapitlet dedikerer vi til refleksjon rundt det å være forskere innenfor dette kvalitative forskningsprosjektet. Vi vet at ved kvalitative studier vil vår nærhet til feltet om mannlige toppledere være en viktig forutsetning, samtidig at det var nødvendig at vi hadde en refleksiv holdning, herunder at vi evnet å gi den genererte empirien en analytisk tolkning (Etikkom, 2010). Under gjennomføringen av dybdeintervjuene var vi kontinuerlig bevisste på å ikke la vår subjektive forståelse av fenomenet basert på tidligere erfaringer, påvirke intervjusituasjonen. Allerede etter to eller tre intervjuer begynte vi å observere mønstre som gikk igjen hos respondentene. utfordringen ble å ikke la tidlige og forutinntatte observasjoner legge føringer for hvordan vi intervjuet eller tolket de andre respondentene. En annen

utfordring vi vil trekke fram var at vårt forskningsobjekt har en travel arbeidsdag, som innebar at vi ikke alltid fikk svar på våre e-poster. Dermed var det nødvendig i noen tilfeller å sende flere e-poster, og vente ytterligere før vi fikk avtalt tid og sted for intervju. Følgelig var vi på forhånd klar over at dette kunne forekomme, og dermed planlagte vi en tidsmessig fleksibel intervjuperiode.

Vi har i dette kapitlet gjort rede for avhandlingens metodiske avgrensninger der vi har argumentert for filosofisk og vitenskapelig standpunkt, forskningsmetode-og design og prosessen med datagenerering. Avslutningsvis har vi omtalt utfordringer vi fikk underveis. Videre følger et utdypende kapittel om dybdeintervjuet i praksis, der vi gjør rede for valg av intervju som metodisk tilnærming, hvordan vi behandlet data og analysen, herunder transkriberingen og systematiseringen av transkripsjonene, kvalitet på metoden og til slutt etiske betraktninger i henhold til forskningen.

Dybdeintervjuet

“Formålet med dybdeintervju er å hente inn informasjon, ikke å måle teoretiske variabler” (Ringdal 2013, s. 242). Vi ser i vår studie på respondentene som individer som sitter med mye kunnskap og erfaring om et fenomen som vi som forskere ønsker innsikt i. Videre vil vi vise til en hovedregel som sier at dybdeintervjuer skal tas i bruk når man ønsker å studere respondentenes livsverden eller slik verdenen blir sett på fra respondentenes ståsted (Kvale, 1997). Dermed tok vi i bruk dybdeintervju der vi ønsket å studere våre respondenters subjektive meninger, holdninger og erfaringer, i tillegg til deres opplevde hendelser, nyanser og refleksjoner i forhold til ønsket tematikk. Tjora (2017) understreker at vi i slike intervjuer utelukkende studerer forhold som er knyttet opp til respondentenes subjektivitet, og det er endog dette vi er ute etter i denne studien.

På tidlig stadium i forskningen måtte vi ta stilling til hvor strukturert intervjuene skulle være, da dette legger føringer for og sikrer at vi samler inn informasjon som er av interesse i forhold til studiens problemstilling. Det å strukturere intervjuet på forhånd vil i følge Ryen (2002) være med på å blinde forskeren, og føre til at det vil være flere elementer som forskeren ikke vil avdekke. På den andre siden vil det være en overvekt av argumenter for å anvende en forhåndsstrukturering av intervjuene, eksempelvis at fenomener av relevans ikke fanges opp da de ikke ble inkludert i intervjuguiden. En unnlater å samle inn unødig informasjon som ikke er relevant for den empiriske analysen (Tingstveit, 2006). Dermed fant vi det mest hensiktsmessig å benytte et strukturert forskningsdesign, herunder et *delvis strukturert design*. Da vi hadde tatt en beslutning om hvilke tematikk og problemstilling vi ønsket å belyse, satt vi oss inn i den allerede utarbeidede intervjuguiden for å undersøke om de tema vi ønsket å belyse ble reflektert i intervjuguidens spørsmål. Vi omstrukturerte på noen spørsmål som vi mente passet bedre tidligere i intervjuguiden, og var fleksible nok til at dette kunne variere ut i fra hva som var naturlig i intervjusituasjonen. Samtidig ønsket vi å forsikre oss om at intervjuguiden ville legge føringer for en grundig SDI-analyse, noe som i følge Tjora (2017) er av avgjørende karakter.

Vi startet selve intervjusituasjonen med å lede inn på grunnleggende biografiske spørsmål, og videre noe objektivt småsnakk om studiens tematikk. Det viste seg viktig at vi ga rom for en viss grad av digresjon og ikke-kontroversielle spørsmål gjennom intervjuet, da dette bidro til

at intervjusituasjonen i seg selv ble naturlig for både oss som forskere og ikke minst for respondentene (ibid.). Vi observerte også at jo mer tryggere og avslappet vi ble til intervjusituasjonen og spørsmålene, desto mer tillit opparbeidet vi oss til respondentene som videre førte til rom for ærlige og reflekterte svar. Alle respondentene aksepterte bruk av lydopptak, og vi kunne da konsentrere oss om intervjuet, og komme med relevante oppfølgingsspørsmål.

I og med at forsker 1 var bosatt i Bergen og forsker 2 var bosatt i Trondheim, gjennomførte vi de fleste av intervjuene hver for oss, og dermed var lydopptak helt nødvendig. Vi var på forhånd klar over at det var et metodisk avvik at vi som forskere var bosatt i to ulike byer, og ønsket derfor å minimere dette avviket mest mulig. Dette ved at vi hadde kontinuerlig god kommunikasjon oss imellom intervjuene da vi begge hørte på lydopptakene og jobbet godt med alle transkripsjonene. Samtidig hadde både forsker 1 og forsker 2 god kommunikasjon med respondentene per e-post i forkant av intervjuene der vi hadde sendt et informasjonsskriv om undersøkelsens tematikk og problemstilling, i tillegg til krav om anonymisering og personvern. Vi opplevde det og som en styrke at vi kun var én forsker tilstede i hvert intervju da at vi opparbeidet oss god tillit i et én-til-én forhold i intervjusituasjonen med respondentene. Videre forsøkte vi å være bevisste på at vi skulle unngå at intervjuene ble fullstendig åpne med fri dialog der vi som forskere og respondenter var to likestilte parter (Brinkmann og Kvale, 2017). Et dybdeintervju av vår karakter har en asymmetrisk maktrelasjon der vi som forskere sitter på den vitenskapelige kompetansen og setter i gang intervjusituasjonen Vi forsøkte på best mulig måte å ta hensyn til dette (ibid.).

Vi ønsket også å beholde samme struktur som i intervjuguiden til Brovold og Farstad (2017) da den også var i tråd med Tjora (2017) sine tre faser, herunder oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Dette krever ulik grad av refleksjon fra respondentene. Således var intervjuene delt opp i tre ulike temaer, og dette skulle sikre oss at den informasjonen som ble generert var relevant for studien. Første delen handlet om ledelse generelt og hvordan de mannlige lederne så på sin lederjobb. Andre delen gikk ut på utviklingen og karrieren frem til i dag, i tillegg til subjektive forklaringer på hvorfor de hadde lyktes i sin lederkarriere. I siste del gikk ut på hvilke tanker mennene hadde om likestillingsparadokset i Norge. Vi mente det var hensiktsmessig med denne strukturen av temaene for å legge til rette for trygghet og tillit til oss som forskere, særlig med tanke på spørsmålene om forhold og hendelser i barndom og oppvekst som kunne være av betydning

for deres lederkarriere. Dermed var det nødvendig å innlede med enkle og konkrete spørsmål som “varmet opp” respondentene sin tillit til oss som forskere. I følge Saunders *et al.* (2009) vil vår presentasjon av oss selv som forskere, herunder valg av klær og kroppsspråk, være med på å påvirke respondentenes svar. Dermed valgte vi klær med nøytrale farger, gjerne kleskoder som typisk organisasjonen selv tok i bruk. Vi var bevisste på hvilket kroppsspråk vi signaliserte da vi unngikk typiske negative signaler som hender i lommen og kryssede armer. I tråd med Saunders *et al.* (2009) bidro dette til at vi ble tatt i mot som seriøse forskere som var åpne og interesserte i hva respondentene kunne gi oss gjennom intervjuene. Vi gjennomførte alle intervjuene på lederens arbeidsplasser da dette ville legge til rette for trygge rammer i intervjusituasjonen, og dermed grunnlag for troverdige og utfyllende svar.

Videre har vi nedenfor strukturert opp alle respondentene våre i en tabellform for en lettest mulig oversikt. Tabellen viser til respondentenes navn, deres arbeidsplass, hvilken stillingstittel de hadde, dato for når vi gjennomførte intervjuene, hvor intervjuene fant sted og tidsbruk hvert av intervjuene. Av tolv respondenter valgte to å forbeholde seg retten til å være anonym om navn, nåværende og tidligere arbeidsplass.

Navn	Arbeidsplass	Stilling	Dato	Hvor intervjuet fant sted	Tidsbruk
Morten Wolden	Trondheim Kommune	Daglig leder rådmann,	04.03.19	Trondheim Kommune	65 min.
Bjørn Brun-Hansen	Møller Bil Trondheim	Daglig leder	05.03.19	Møller Bil Trondheim	55 min.
Helge Høibraaten	Vimond Media Solutions	Daglig leder	06.03.19	Vimond Media Solutions, Bergen	80 min.
Finn Haugan	Sparebanken 1, SMN	Adm. dir	07.03.19	Sparebanken 1, SMN	61 min.
Jørgen Nicolay Wiig	Grilstad	Konsernsjef, Daglig leder	08.03.19	Grilstad, Trondheim	80 min.
Anonym 1	Anonymisert	Adm.dir	14.03.19	Anonymisert	82 min.
Svein Erik Nordbotten	E C Dahls Eiendom	Adm.dir, daglig leder	19.03.19	E C Dahls Eiendom, Trondheim	75 min.
Espen Opedal	Tryg Forsikring Bergen	Daglig leder, direktør	21.03.19	Tryg Forsikring, Bergen	45 min.
Ståle Gjersvold	Trønderenergi	Adm.dir, konsernsjef	22.03.19	Trønderenergi, Trondheim	66 min.
Nils Kristian Moe	Trøndelag Politidistrikt	Politimester, Daglig leder	22.03.19	Trøndelag Politidistrikt, Trondhiem	71 min.
Anonym 2	Anonymiser	Daglig leder	22.03.19	Bergen	45 min.
Nils Kristian Nakstad	ENOVA	Adm.dir	04.04.19	ENOVA	78 min.

Tabell 3 Avhandlingens respondenter

En slik kvalitativ forskning ga oss stor grad av fleksibilitet til vår innsamling av datamaterialet, og dette var med på å gi oss rikholdig og interessant empiri. I neste delkapittel vil vi gjøre vi rede for databehandling og vår analyseprosess.

4.5 Behandling av data og analyse

Da vi hadde hentet inn nødvendig datamateriale fra intervjuene, gjenstod prosessen med å bearbeide og forstå datamaterialet. Vil vi derfor i det følgende gjøre rede for arbeidet med studiens rådata, herunder prosessen med analysen.

4.5.1 Transkribering

Etter gjennomføringen av alle intervjuene satt vi igjen med et omfattende mengde av datamateriale, herunder mange timer med lydopptak, og det var derfor viktig med fokus på at analyse av kvalitative data skal innebære å redusere datamengden (Ryen, 2002). Vi merket tidlig i prosessen med transkriberingen at vi begynte å reflektere og få idéer til analysen, og vi utførte fullstendig transkriberinger i Google Documents umiddelbart etter at hvert av intervjuene hadde funnet sted. Dette ble gjort fordi vi lettere i transkriberingen kunne inkludere våre visuelle ledetråder og helhetlige forståelse av respondentene som vi nettopp hadde plukket opp fra intervjusituasjonen. Det sørget også for en autentisk gjengivelse av det respondentene fortalte. For å fremme stemningsleiet i intervjuene inkluderte vi latter med “(ref.: latter)” i transkripsjonen, i tillegg til andre relevante følelsesutbrudd i transkriberingene. Utover dette viser Tjora (2017) til at vi som forskere skal være oppmerksomme på at det kan være utfordrende å vite hvilke detaljer som kan være av relevans, og at det ikke eksisterer noen form for objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form (Kvale, 1997). Vi inkluderte nøling og leting etter ord i transkriberingene da det i analyseprosessen kunne være viktig for subtile tegn og den totale forståelsen av respondentene, i tillegg til å synliggjøre eventuell usikkerhet. Et stort flertall hadde dialekt, men vi valgte å transkribere om til bokmål for å sikre en felles forståelse av hva som ble formidlet, herunder normalisere intervjuene. Alle respondentene fikk tilbudet om å lese sitt intervju, hvor tre tok imot tilbudet. Vi mener at vår arbeidsprosess med transkriberingene var med på at vi opplevde en nærhet til respondentene og rådata.

4.5.2 Systematisering og kategorisering

Til sammen hadde dybdeintervjuene en varighet på mellom 45 og 80 minutter, som tilsvarte over 240 sider med transkriberinger. Dermed var første sted å redusere mengden av generert data. Tjora (2017) forklarer at den som leser kvalitativ forskning skal få mer kunnskap om saksområdet uten at en selv må studere dataene som er samlet gjennom forskningsperioden. I tråd med Tjora (2017) mente vi det var en nødvendighet å benytte dataprogram for å ivareta koder og dens koblinger, og vi valgte NVivo til vårt kodingsarbeid. Ingen av oss hadde tidligere tatt i bruk dette programmet, men vi mener at det i stor grad hjalp oss med å legge til rette for en systematisk fremdrift i arbeidet med analysen. Når vi begynte arbeidet med å analysere, følte prosessen likevel noe mer skjør og mindre systematisk sammenlignet med prosessen med datagenereringen (Myhre, 2015).

Før vi begynte arbeidet med å kode datamaterialet, ønsket vi å utarbeide internanalyser for hver enkelt respondent ved å lese gjennom alle tolv intervjuene og markere interessante utsagn og knytte dem opp mot teorien som vi hadde valgt på forhånd. Deretter fortsatte vi med en analyse på tvers av respondentene for å finne likheter, ulikheter og nyanser som var knyttet til spesifikke hendelser eller karakteristika ved respondentene. Alle avvik fra de kategoriene som var bestemt på forhånd, herunder temaene i intervjuguiden, kunne peke på et behov for en ny teori, eller forklares med og knyttes til det spesielle, eksempel konteksten, rundt respondenten. Både i analysen av den enkelte respondent og alle samlet under ett, markerte vi sitater som illustrerte teorien, likheter, ulikheter, poenger og nyanser av fenomenet vi undersøkte. Denne fremgangsmåten mener vi kan ha styrket våre funn i analysen, herunder bruk av internanalyser av respondentene i forkant av kodingen. Etter vi hadde transkribert ferdig alle intervjuene og jobbet ferdig med internanalysene, satt vi igjen med en omfattende mengde analysedata. Derfor ble neste trinn i vår analyseprosessen å opprette koder som i følge Tjora (2017) vil si å beskrive et lite utsnitt eller avsnitt av datamaterialet.

Koding betegnes som den mest vanlige formen for å analysere data (Birkmann og Kvale, 2017). Det å foreta koding er en viktig del av den SDI-metoden der vi legger vekt på induksjon, herunder reduksjon av data (Miles og Huberman, 1994). Dette var til hjelp for vår egen forståelse av det omfattende datamaterialet, da en slik datareduksjon var helt nødvendig. Vi begynte arbeidet med å lese gjennom alle transkripsjonene, for deretter å gå tilbake til første intervjutranskripsjon og å opprette koder. I tråd med Tjora (2017) genererte vi til

sammen en liste med koder som vi induktivt genererte med utgangspunkt i vår analysedata. Videre brukte vi empirinære koder, av hensyn til at kodene skulle ligge tett på respondentenes uttalelser i intervjuene våre (ibid.). Dette gjorde at respondentene sine subjektive refleksjoner og interessante uttalelser ble fremhevet. Videre følte vi at kodene hjalp til få flere idéer der vi begynte å se mønstre i de ulike intervjuene. Samtidig ønsket vi å være observante på at vi unngikk å ta tidlige konklusjoner, såkalte “*premature konklusjoner*” i denne fasen av analysearbeidet (Tjora, 2017, s. 196). Vi ble noe bekymret for at antallet av empirinære koder skulle bli for tallrike, men Tjora (2017) viser til at det er naturlig med et høyt antall koder da kodene kún er utviklet fra data, og ikke teori - og nettopp derfor kan antallet bli rikelig. Til sammen endte vi opp med **over 300** koder som var induktivt generert fra analysedata, og gjennom en fenomenologisk tilnærming verdsettes individuelle tolkninger, og da vil tallrike koder være naturlig (ibid.). Videre mener vi kodesettet representerte empirien på grundig vis, da de beskrev funnene fra intervjuene og la føringer for det som var mest relevant og interessant i arbeidet med analysen, herunder hva analysen vår skulle vektlegge.

Med dette har vi redegjort for avhandlingens metodiske valg og hva den bygger på, herunder hva som er oppgavens fundament. Videre belyser vi metodisk kvalitet, i tillegg til forskningsetiske avveininger og refleksjoner.

4.6 Metodekvalitet

Dette kapittelet er dedikert til å forsvare avhandlingens kvalitet. Betydningen ligger i undersøkelsen av datamaterialets egnethet til å besvare avhandlingens problemstilling. Dette gjøres gjennom tre kvalitetsindikatorer, henholdsvis validitet, reliabilitet og generalisering (Tjora, 2017). I samfunnsvitenskapelige studier, finnes det flere tilhengere av kvalitativ metode som ikke aksepterer begrepene reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet), grunnet deres opphav i en positivistisk tilnærming (Thagaard, 2013). Vi argumenterer for, og støtter oss på Silvarman (1993) sitt argument, om at uansett hvilken teoretisk innfallsvinkel eller metodisk tilnærming til data som benyttes, så er gyldighet viktig (Jacobsen, 2015).

4.6.1 Validitet

Begrepet validitet kan forklares som gyldigheten av forskningsdata som innhentes og kan relateres til forskningsspørsmålet (Brinkmann *et al.*, 2015). Teori, intervjuguide, empiri og lignende, vil alle kunne påvirkes av vårt vitenskapelige ståsted, og dermed påvirke våre fortolkning av funn og følgelig våre konklusjoner. For å unngå personlig fortolkning har vi forsøkt å få en oversikt og kjennskap til nedslagsfeltet og over forståelsesmodellene som finnes på området. Med andre ord satt vi oss grundig inn i tidligere forskning og på denne måten forsøkt å få kjennskap til diskurser som eksisterer på feltet. Dette ble et fundament for blant annet vår teori, metode og det generelle arbeidet før bevegelsen ut i feltet. I selve forskningsfeltet ble fokuset på validiteten bevart ved at vi som intervjuere var oppmerksomme på å spørre respondenten hva de mente, dersom respondenten svar var utydelig eller uforståelig. Selv om respondenten svarte på slike oppfølgingsspørsmål, var vi klar over at svarene fortsatt kunne oppfattes annerledes enn respondenten egentlige hensikt. I den henseende har vi i analysen vært opptatt av å gå tilbake til rådata for å sjekke at vår forståelse av funn også korresponderer til den konteksten de tilhører. På bakgrunn av dette vil vi påstå at validiteten og gyldigheten imøtekommer kravene som stilles til forskningsprosjekter.

4.6.2 Reliabilitet

Studiens reliabilitet regnes for å være avhandlingens kvalitetsindikator, og handler om i hvor stor grad funnene kan regnes å være pålitelige. Dette innebærer at den valgte analysemetoden og teknikken undersøker om det er konsistens i funnene, i tillegg til om andre uavhengige studier hadde kommet til samme konklusjoner (Brinkmann *et al.*, 2015).

Vi forsøkte å unngå å påvirke respondentene ved å starte intervjuet med generelle og enkle spørsmål, for å så å komme med spørsmål av mer sensitiv karakter for eksempel deres personlige forsakelser i løpet av voksenlivet. På denne måten forsøkte vi å skape en trygghetsfølelse og tillit rundt intervjuet. Likevel kan vi ikke utelukke at noen av respondentene svarte annerledes enn det som faktisk gjenspeiler deres meninger. Dette kunne være for å stille seg selv, eller bedriften i et bedre lys (Saunders *et al.*, 2009). For å redusere risikoen for dette, har vi vært opptatt av å poengtere konfidensialitet, anonymitet og at intervjuet er frivillig og at de når som helst kunne trekke seg. Ledende eller lukkede spørsmål har kun vært benyttet dersom avklaring har vært nødvendig. Samtidig presiserte vi at det ikke

fantas noen gale eller rette svar så lenge svarene var innenfor hva rammen av spørsmålene som ble stilt. En annen trussel mot reliabiliteten kan vår avgjørelse om å benytte lydopptak (ibid.). Vi informerte om konfidensialitet og anonymitet i tillegg til tillatelse for bruk av lydopptak før vi begynte med selve intervjuet. Under intervjuet fikk ingen av oss inntrykk av at respondentene var påvirket av lydopptaket. Til slutt har vi i tråd med Tjora (2017) vært så detaljert som mulig forsøkt å beskrive fremgangsmåten vi har brukt, slik at valgene vi har tatt burde være lett å følge og forstå. På denne måten antar vi at vår utredning vil være innenfor standarder som er nødvendig for å gjennomføre seriøst forskningsarbeid, og dermed også å vurdere avhandlingens pålitelighet.

4.6.3 Generalisering

Generalisering kan omtales som en form for ekstern validitet av avhandlingens resultat, og kan sies å være en stor del av samfunnsforskning. I tillegg viser generalisering til i hvilken grad resultatene også er holdbare for andre situasjoner enn kun i den gitte undersøkelsen (Brinkmann *et al.*, 2015). Selv om vi kjenner til kritikken angående generalisering ved kvantitative studier, har vi benyttet Tjora (2017) sitt argument, om at alle burde ha en målsetting om en form for generalisering. For vår del er målsettingen med studien å bidra til å tette kunnskapshullet om å øke kjønnsbalansen i norske virksomheter, og dette blant annet i håp om at flere kan få nytte av våre funn i videre forskning. Vi har derfor bestrebet oss til en *konseptuell generalisering*, som tilsier at funn fra vår avhandling, kan ha gyldighet utenfor avhandlingens kontekst og empiri. Fordi vi valgt SDI som strategisk metode, har vi kontinuerlig beveget oss mellom tidligere forskning fra uavhengige kilder og egen datagenerering. Dette tror vi er den beste metoden for å bidra til kunnskapsutvikling for fenomenet mannlige toppledere, samt deres holdninger i forhold til kjønnsbalansen i næringslivet. Ved også å støtte oss til tidligere forskning, mener vi at vi har klart å øke oppgavens gyldighet, samt gi økt mulighet for konseptuell generalisering (ibid.).

Avslutningsvis påpeker vi at vi nå har argumentert for avhandlingens kvalitet gjennom de tre kvalitetsindikatorene, samt tatt hensyn til eksisterende diskurser på feltet. I håp om at dette vil øke sjansen for at tilstandsbildet og forståelsesmodeller treffer mottakeren. Med andre ord, at de oppleves som relevante, gyldige, pålitelige og kan generaliseres. Dette fordi vi er klar over at det er mottakeren av informasjon som vil avgjøre hvor anvendelig resultatet er for nye situasjoner (ibid.).

4.7 Forskningsetiske avveininger og refleksjoner

Forskningsetikken i forbindelse med kvalitative undersøkelser, slik som dybdeintervjuer, er ofte knyttet til presentasjonen av datamaterialet. Den andre komponenten relaterer seg til selve utførelsen av intervjuet (Tjora, 2017). I forskningsetikken står konsekvenslogikken sterkt. Tilnærmingen forutsetter at gevinsten må vurderes opp mot konsekvensene respondentene kan møte, grunnet forskningen (Jacobsen, 2015). Det er tre grunnleggende krav som forskere må ta i betraktning i relasjonen mellom intervjuer og respondent, herunder respondentenes samtykke, krav på privatliv og krav til riktig presentasjon av data (ibid.). Vi skal nå gå gjennom disse tre kravene for å presentere hva vi har gjort for å prøve å opprettholde god forskningsetikk, og vi starter med respondentenes samtykke.

4.7.1 Respondenters samtykke

Kravet respondentenes samtykke ser etter om forskningsarbeidet er basert på frivillighet. Samt at respondenten skal ha full informasjon, i den grad det lar seg gjøre, om konsekvensene av deltagelse i undersøkelsesopplegget (Tjora, 2017). For å sikre frivillighet sendte vi ut en e-post med en forespørsel til masteravhandling, og la til en prosjektbeskrivelse som vedlegg. Dette ble gjort for at respondentene skulle ha både tilstrekkelig og forståelig informasjon om studiet. Med andre ord, at de forsto studiets hovedhensikt og hvordan resultatene skulle brukes (Jacobsen, 2015). Fra begynnelsen av selve intervjuet fikk respondentene et informasjonsskriv om deres rettigheter og vår taushetsplikt. I informasjonsskrivet som ble tilsendt per e-post i forkant av intervjuet informerte vi om vår kontaktinformasjon dersom det skulle bli nødvendig. På grunn av god kommunikasjon med alle respondentene, i tillegg til adekvat formidling av informasjon i henhold til frivillighet, anonymitet og lignende, er vi i god tro om at første kravet om respondentenes samtykke er tilfredsstillt.

4.7.2 Krav på privatliv

I intervjuene ble det tatt opp temaer som var av sensitiv karakter, eksempelvis deres personlige erfaringer fra barndommen og voksenlivet. Av den grunn var vi tydelige på at de kunne beholde seg retten til å være anonym, men også at de fikk tilgang til transkriberinger

og sitatsjekk om dette var ønskelig. De fleste av respondentene hadde ikke behov for dette, mens tre av tolv ønsket å få tilsendt transkriberingene av intervjuet, slik at de fikk sitatsjekk sitt eget intervju. Forøvrig valgte to av respondentene å forbeholde seg retten til å være anonym. Når det kommer til lydopptakene valgte vi å spørre om tillatelse først ved inngangen av intervjuet, etter at vi hadde gått gjennom personvern og taushetsplikt med respondenten. Vi opplevde ikke dette som noe problem da ingen av respondentene nølte med å si ja. Etter at vi var ferdig med prosessen med transkriberingen slettet vi alle lydfilene fra mobiler og datamaskiner for å opprettholde respondentenes IT-sikkerhet. Vi opplevde også to situasjoner hvor respondentene var villig til å dele informasjon, men som de ikke ville ha på lydopptak. I respekt for respondentenes privatliv bestemte intervjueren å skru av lydopptaket for den delen av intervjuet, som også står i samsvar med Tjora (2017). Denne delen ble heller ikke transkribert eller diskutert med den andre intervjueren. Dette både på grunn av respekt og vilje til å opprettholde tillit mellom partene, men også på grunn av taushetsplikt. Ved å ha gjennomgått den øvrige diskusjonen om krav til personvern, er vi av den oppfatning at dette kravet har blitt opprettholdt.

4.7.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

Respondentene har krav på å bli korrekt og fullstendig gjengitt. Derfor må vi som forskere være vært påpasselige å ikke å ta ut sitater eller funn fra sine kontekster (Jacobsen, 2015). Derfor har vi også vært påpasselig med blant annet transkriberingsarbeidet. Valget falt på å transkribere verbale formuleringene til hver enkelt respondent, og vi lot også nøling uttrykkes. Dette har vi gitt en grundigere beskrivelse av i metodekapittelet. I tillegg til å sende transkriberinger til de respondentene som ønsket dette, slik at de blant annet selv kunne sjekke at de ble korrekt gjengitt. Vi valgte også å sende alle gjengitte sitater til den enkelte respondent, selv om de ikke nødvendigvis hadde etterspurt dette. Begrunnelsen er at vi da med stor sikkerhet kunne være sikre på at vi klarte å respektere respondenten og opprettholde tilliten (Tjora, 2017). Vi ville med godkjenning være sikre på at vi opprettholdt kravet på å bli korrekt gjengitt, og dermed også forskningsetikken.

5 Empirisk analyse

I følgende kapittel ønsker vi å vise til de funn som er generert fra gjennomføringen av dybdeintervjuene og dokumentstudiene. Slik vi omtalte i kapittel 5 om dybdeintervjuet, anvendte vi en intervjuguide der kategorier og spørsmål var ferdig utformet i forkant av intervjuene samtidig som vi fulgte opp samtalen med tilleggsspørsmål der det var naturlig. Det kom frem blant noen av respondentene at et par utvalgte spørsmål var noe repeterende, men dette tilpasset vi videre i samtalen og vi opplevde at alle intervjuene fikk en god flyt der respondentene fikk tillit til oss som forskere. Målet med dette kapittelet er derfor å presentere de viktigste empiriske funnene, mens en analyse og diskusjon vil komme i kapittel 7. Vi har her valgt å presentere dataene ved å vise til et stort omfang av sitater fra respondentene slik at leseren kan få en grundig oversikt over respondentenes uttalelser. Dette vil bidra til å gjøre det lettere å danne seg sin egen forståelse av respondentenes sitater. I tillegg er tolkningen og sorteringen av respondentenes sitater i dette kapittelet gjort på grunnlag av subjektive antakelser av empirien.

Vi har her valgt å strukturere kapittelet inn i to deler, herunder funn vi har fra *før arbeidslivet*, og *i arbeidslivet*, følgelig samme struktur som er presentert i teorikapittelet. Derfor skal vi i første del presentere de empiriske funnene fra fasen før arbeidslivet, som vil si fasen fra barne- og oppvekstårene til og med høyere utdanning. I den andre delen presenterer vi funnene fra fasen i arbeidslivet som omfavner alle årene i arbeidslivet etter endt utdanning. Begge fasene henger sammen da tiden i barne- og oppvekstårene vil legge føringer for valg og avgjørelser på veien til en karriere som toppleder. Sett i sammenheng med empiri fra fasen før og etter arbeidslivet vil vi kunne besvare forskningsspørsmålene, herunder *hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet*, og *hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet*.

5.1 Empiriske funn for fasen før arbeidslivet

Karrierevei på grunnlag av interesser

I løpet av oppveksten opplevde et flertall av respondentene at de i allerede i ung alder fattet interesse for sine felt, noe vi forstår har vært premissgivende for valgene de har tatt i oppveksten. Vi ønsker å trekke frem politimester Nils Kristian M. som fortalte om sin opplevelse ved valg på bakgrunn av interesser i fra barnealder, og som sammenfatter funnene fra de andre respondentene (spm. 3A): *“Jeg skulle jo bli politi når jeg var 11 – 12 år gammel, og det ble jeg jo. Så jeg visste hva jeg skulle bli og hva som krevdes for å bli det. Så fikk jeg interesse i jussen, først etter jeg ble ferdig med den, så ble det ganske tilfeldig at jeg ble leder.”* På samme måte uttalte Finn at han allerede på videregående skole bestemte seg for å jobbe i bank, og det på bakgrunn av inspirasjon fra hans far (spm. 1B):

(...) Det bestemte jeg meg for allerede for da jeg gikk på det som i dag er videregående at jeg hadde lyst og inn i bank, og det var min far som inspirerte meg til det. det var rett og slett ut i fra at han hadde sånn respekt for folk som jobbet i bank, og han syntes det hadde vært veldig stas om sønnen hadde blitt det (latter), så enkelt er det.

I løpet av første del av intervjurundene begynte vi med å spørre hva som var årsaken til at de valgte en karriere som toppleder, og hvilke elementer som kan ha bidratt med hjelp på veien. Alle mennene beskrev det som relativt tilfeldig at de sitter i en topplederstilling per i dag, slik Bjørn uttalte (spm. 1A): *“Jeg vil ikke si at jeg hadde en plan om det da jeg startet yrkeskarrieren min, det vil jeg ikke si”*, og Espen kommenterte: *“Jeg hadde egentlig ikke hatt noen plan om å bli leder.”* Rådmann Morten følger opp dette med at det ikke var før han var i arbeidslivet at han begynte å ta bevisste karrieremessige valg (spm. 1B): *“De siste 10 – 15 årene har jeg gjort bevisste valg, før dette var det mer tilfeldig.”* Nils Kristian M. bekrefter det samme som de andre respondentene (spm. 1A): *“Det er ikke en plan fra helt fra starten. Det har nok vokst fram underveis etter som man blir mer moden og.... Men jeg kan si at når jeg først fikk prøvd meg som leder, så hadde jeg jo fortsatt lyst til å fortsette som leder.”*

På sin side utdypet Svein Erik at han tidlig hadde et ønske om å bli politi på bakgrunn av at det var mulig å ta jusstudiet parallelt med det å arbeide som politi. Han endte opp med å

komme inn på både politi- og krigsskolen, men grunnet at han fikk vite at det var en mulighet for at han måtte reise nordover dersom han begynte på politihøgskolen, endret han mening (spm. 1A):

Det var ingen ambisjon om ledelse da hvert fall (...) Jeg ringte tilbake mandags morgen, til krigsskolen for å se om det var mulig å få tilbake plassen. De hadde ikke rukket å gjør noe med det enda, sånn at jeg fikk tilbake plassen i mot at jeg ikke skulle ombestemme meg igjen. Derfor ble jeg ikke politi, og derfor ble det krigsskolen. Sånn at det ikke var noen ambisjoner om ledelse da, nei.

Tilsvarende fortalte Espen at han i løpet av ungdomsårene tok et valg som var på bakgrunn av hans interesse. Her valgte han å satse på sin interessen for musikk fremfor å studere i en annen by - noe som viser at hans valg ikke var et resultat av et målrettet ønske om en fremtidig karriere som toppleder (spm. 4): *“Du kan jo si at det er bevisst da jeg valgte faktisk å ikke reise å studere det jeg egentlig hadde lyst siden musikken var så viktig.”*

I tillegg trakk flere av respondentene frem at de fra oppveksten opplevde at de ofte fikk spørsmål om å ta lederansvaret i alt fra idretter til frivillige verv. Slik fortalte Bjørn om sine erfaringer med lederrollen fra tidlig skolealder (spm. 4): *“Helt fra barneskolenivå var jeg både i friminuttene, idrettslag men også i timen så fikk jeg litt andre roller enn andre i klassen.”* På bakgrunn av dette kan det se ut til at størstedelen av mennene først og fremst tok valg på bakgrunn av deres subjektive og iboende interesse som videre kan ha lagt grunnlaget for økt selvtillit, og vært styrende for valg av utdanning og andre valg senere i karrieren.

En familie med høye moralske verdier

Ut i fra intervjuene fikk vi presentert at mennene kommer fra ulike familieforhold i henhold til antall søsken og om begge foreldrene var til stede. For eksempel kommenterer Anonym 2 (spm. 3A): *“Min bakgrunn er jo at jeg er enebarn, mistet min far da jeg var liten, det har nok gjort at jeg måtte være selvstendig”*, mens Espen fortalte om sin plass i søskenflokk (spm. 3A) *“Jeg er eldst av tre søsken, og det har jeg lest at det er visst ofte vanlig når man er leder at man er eldst i en søskenflokk da, så det kan selvfølgelig være en del av det.”* Vi bemerker oss noen likhetstrekk der flertallet av respondentene kommer fra familier med to eller flere søsken, med både en mor og en far tilstede.

Videre har vi observert at alle respondentene fortalte om at de kom fra familier som verdsette høy moral, herunder verdier, holdninger og betydningen av ærlighet og å vise respekt for alle typer mennesker. På spørsmål om blant annet viktige eksempler fra barndom og oppvekst som kan ha bidratt til at de lyktes med sin karriere fortalte Anonym 1 om sine foreldre (spm. 2E): *“Jeg kan ikke endre den måten å gjøre det på, jeg bruker ofte historien min og den erfaringen jeg har. Jeg tar også fram det foreldrene mine ... den basisen de la fram som guttunge.”* Nils Kristian M. kommenterer også om at hans familiebakgrunn ligger til grunn for de verdiene han har i dag der han legger vekt på høye moralske og etiske verdier ovenfor seg selv og menneskene rundt seg (spm. 3A): *“Jeg er lært opp til ærlighet, skikkelighet, nøkternhet, til å prøve å gjøre det som er det beste, på en måte å utvikle det som er det beste i meg selv.”*

En familie som ga trygghet og ansvar

I gjennomføringen av intervjuene fikk vi innsikt i familier som la til rette for trygghet og ansvarsfølelse der mennene i tidlig alder lærte å ta ansvar for sine liv. Slik Espen uttalte i forhold til i hvilken grad det lå en plan eller et mønster på veien til å velge en lederkarriere (spm. 1C): *“Å ta ansvar og like det (...) Like å få et team til å nå felles mål, det er noe som jeg har holdt på med siden jeg var barn. Jeg har vært interessert i kanskje å søke ansvar, ta ansvar for ting.”* Bjørn fortalte også om en lignende beskrivelse (spm. 1C):

Jeg satt aldri i baksetet, dem utfordret meg på en positiv måte, ta ansvar for en selv. De var støttespillere, og jeg sto i front. Og det tror jeg har formet meg ganske mye, det å ta ansvar for egen situasjon, ta ansvar for dem rundt deg og slike ting, og det tror jeg har vært med på å påvirke meg.

Følelsen av selvstendighet og ansvarliggjøring var for flere av respondentene viktig for veivalgene senere i livet, slik Svein Erik kommenterte (spm. 3B):

Ansvarliggjøringen og uavhengigheten. Stå på egne bein. Det tror jeg har hatt en betydning for dette ledelse. Har bestandig hatt det i meg at jeg skal klare meg selv. Den uavhengigheten i meg, den har jeg ... den bor i ryggmargen min. Jeg er ikke avhengig av noen, klarer meg fint selv. Det kommer helt fra barnsben av.

Videre fulgte Anonym 2 opp med å beskrive sin oppvekst alene sammen med sin mor som premissgivende i henhold til ansvarliggjøring og bevissthet om samfunnet (spm. 3A):

Hadde en mor som jobbet som gjorde at hun var tilstede hele tiden. Hun lærte meg fort å ta ansvar selv og være selvstendig. Litt interessant da jeg opplever meg nå som først og fremst i lederrollen som en lagleder og liker mest lagarbeid". (...) Også en sånn banal ting som at jeg hadde en mor som hadde avisabonnement og så på nyheter og at jeg tidlig var opptatt av det, opptatt av samfunnsspørsmål.

På spørsmål om de så noen forbindelseslinjer fra oppveksten som kan ha ført til lederkarrieren trakk de fleste respondentene frem betydningen å føle seg selvstendig og få tillit. Det samme kan vi finne igjen hos Anonym 1 (spm. 3B): *“Det må være at jeg fikk lovt til å jobbe med ting...selvstendig. Tror det er viktig at man får lovt til å gjøre ting, prøve og feile.”*

I likhet med de andre om betydningen av støttende familierelasjoner, fortalte Helge om at hans far la grunnlaget for en trygghet i barndommen som han både bevisst og ubevisst har tatt med seg på karriereveien (spm 3A):

Jeg har tenkt mye på det faktisk, hva er det som har preget meg, og det tror jeg veldig store deler skyldes min far. Min far gav meg en eller annen trygghet på at liksom du kan gjøre det du vil, du kan få til det du vil, du må ikke tro at du er noe dårligere enn andre, alt du interesserer deg for. Også er det en eller annen sånn greie om at ut å feil, jeg står her jeg hvis det skjer et eller annet så er jeg her.

Vi ser her fra Helge og flere av respondentene at betydningen av frihet til å gjøre kunne feile i oppveksten var premissgivende for valgene videre i karrieren. Nils Kristian N. reflekterte også over familiens betydning for hans oppvekst, herunder hans far (spm. 3A): *“Jeg vokste opp i en familie med fire søsken, jeg er eldste bror. Jeg er veldig sikker på å vokse opp i slikt forhold som trygge og tillitsfulle foreldre i en sånn søskenflokk, med de brytninger som skjer i en sånn søskenflokk, har vært med på å forme meg.”*

Deltakelse i og utenfor skolen

Når det gjelder å delta i idretter og generelle aktiviteter på skolen og på fritiden beskriver mennene forholdsvis varierende deltakelse og interesse. På den ene siden forklarte Bjørn følgende (spm. 3A):

I idrettslag har jeg alltid fått spørsmål om å være kaptein og slikt uten at jeg vet hvorfor, men det var både av trenere og de på laget. At han kan ta det. Det var i sånn veldig ung alder (...) Du ble gitt et ansvar som en tredje eller fjerde - klassing, satt sammen med treneren, syns jo det var gøy. Helt klart vært med å formet meg.

Jørgen fortalte også om å delta i en idrett i oppveksten, og viser til sin deltakelse i skiskyting som barn (spm. 3A):

Jeg har drevet med skiskyting fra jeg var liten, der har jeg vært opptatt med å bli best. Uten at jeg har vært noe Bjørndalen om du skjønner, (...) Det har nok preget meg litt (...) Så klart fikk jeg en form for autoritet, jeg var kanskje byens beste alpinist i den perioden. Da får du en autoritet gjennom det, at folk ser opp til deg.

Som en motsetning fortalte Finn om andre erfaringer med å delta i idrett og aktiviteter på fritiden, og foreldre som blant annet ønsket at han skulle lære å spille piano men følte selv at han ikke mestret dette. Videre reflekterer han over at den motstanden han fikk med å ikke mestre alle aktivitetene kan ha bidratt til å gi han den styrken som trengs for å bli en toppleder: *“Skulle begynne å spille fotball, skulle spille ishockey og der ble jeg jo latterliggjort for jeg behersket det jo ikke i det hele tatt (ref. latter). Det kan godt tenkes at det har ført til at “jeg skal vise dem.”* På sin side fortalte Anonym 1 om sin erfaring med engasjement på fritiden der han ikke var spesielt interessert i å påta seg formelle lederoppgaver og verv, men at han blant sine venner fant ut hvilke rolle han naturlig fikk glede av (spm. 3A): *“Jeg hadde ingen spesielle verv. Jeg var heller ikke en naturlig leder, men i kameratgjengen var jeg nok det, tror jeg.”* Videre har Ståle samme erfaring når det kommer til å delta og vise seg frem, men at det var etter oppholdet i militæret at han åpnet øynene for å bli leder (spm. 3A):

Jeg var ikke en type som sto opp i salen og pratet. (...) Jeg tenkte ikke den tanken på ungdomsskolen og videregående at jeg skulle gjøre de riktige tingene, eller ta noen

verv. Nei jeg var aldri der, jeg våknet nok litt sent, jeg ble vel sent moden sikkert (ref. latter). Våknet etter militæret!

Rådmann Morten på sin side fortalte om sitt tidlige engasjement i politikken (spm. 3A): *“Jeg er ikke politisk aktiv nå lenger, men jeg ble ganske tidlig politisk aktiv i sin tid (...) Når jeg ble leder i et ungdomsparti da ble det en drivkraft i meg.”* Videre uttrykte Morten om engasjement i skolearenaen som i betydelig grad har påvirket hans valg videre i oppveksten: *“På skolen så var jeg aktivt med i skoleavisen – dette syntes jeg var veldig kjekt. Jeg var tillitsvalgt i skolen som også var veldig kjekt, men samtidig var jeg også veldig sjenert. Det var motsetninger i meg, men jeg hadde veldig lyst til å være med og å påvirke ting.”*

Vi ser funn som viser til varierte erfaringer blant mennene i henhold til nivå av prestasjon og interessen fra idrett i barne- og oppveksten, men med alt tatt i betraktning er det likevel et fellestrekk blant alle i form av at respondentene i en eller annen form har forsøkt å engasjere seg og delta i én eller flere aktiviteter i og utenfor skolearenaen. I den grad dette skyldes foreldre som har stått bak, ser ut vil å være av varierende grad, men vi forstår respondentens opplevelse av trygghet og støtte fra hjemmet som premissgivende for deres engasjement og lysten til å delta i ulike aktiviteter i og utenfor skolens arena.

Naturlig å velge høyere utdanning

I henhold til valget om høyere utdanning viser vår empiri at det var et naturlig valg for våre respondenter å studere etter videregående skole. Det var tre av tolv som etter fullført førstegangstjeneste ønsket en utdanning innad i Forsvaret der valget ble befalsskolen. Blant annet fortalte Svein Erik at han søkte seg inn på befalsskolen (spm. 1A):

Jeg har bakgrunn fra forsvaret (..) jeg søkte befalsskolen og havnet inn på befalsutdanning. Det var ikke nødvendigvis for å bli leder, det var mer for å få noe ut av militæret, annet enn å bare være inne i førstegangstjenesten. Så det var nok for å få en eller annen form for utdanning ut av det.

Det som gjentar seg hos alle er valget om å studere og satse på det som lå innenfor deres interessefelt slik Helge beskrev (spm. 1A): *“Jeg tror det første er at, når jeg studerte så hadde jeg ikke akkurat peiling på hva jeg skulle bli, men jeg studerte ting som interesserte meg.”*

Valget om å følge egne interesser og ikke legge en konkret karriereplan som skulle være førende for ens valg, ser ut til å være et avgjørende premiss for å lykkes på vei til en lederkarriere. Samtidig ser vi at en rekke tilfeldigheter kan dukke opp etterhvert som bevisst og ubevisst viser vei. Slik Anonym 1 fortalte om sitt ønske om å følge sin interesse om å utdanne seg som ingeniør (spm. 1B):

Det har ikke vært en bevisst karrierevei, samtidig har jeg alltid ønsket å bli ingeniør – fra barndommen. Så det at jeg utdannet meg til ingeniør er noe som jeg bestemte meg ganske tidlig for. Men grunnen til at jeg tok den maritime retningen, var at jeg hadde en kamerat som dro på sjøen – langfart, og når han kom tilbake så sa han at dette var gøy. Det gjorde at jeg bestemte meg for å ta den veien.

Jørgen fortalte blant annet om at han tidlig ønsket å ta politiutdannelse, men gikk heller på Handelshøyskolen BI, og også for han ser vi at det var en naturlig avgjørelse å velge en form for høyere utdanning (spm. 4): “Jeg ville bli politi, men jeg var for lav til dette. .. Så jeg søkte BI ... tja vet jeg ikke hvor bevisst det var, men det var den retningen jeg så ... og tenkte at jeg måtte klare meg der. Etter dette så var den første jobben min ganske tilfeldig.” Derimot hadde rådmann Morten ikke en fullt så sammenfallende historie som resterende av mennene i form av at han gjennomførte utdannelsen etter flere år i arbeidslivet, og han fortalte at valget om å ta høyere utdanning var avgjørende for at han skulle få en stilling i det offentlige (spm. 4):

Det var ikke først rundt 1998-1999 at jeg virkelig tok tak i utdanningen min og da tok jeg to bachelorer og deretter master. Dette mener jeg er helt avgjørende for at jeg er der jeg er nå. Jeg visste at uten å ta denne utdanningen ville jeg ikke fått disse jobbene i det offentlige. Det offentlige er mye mer opptatt av formell utdanning enn det du trenger å vær i det private. Det var nok viktige veivalg for meg.

På tross av unntaket i henhold til å ta utdanningen etter flere år i arbeidslivet, viser likevel empirien at alle respondentene betraktet det som naturlig å velge høyere utdanning enten før, eller i løpet av yrkeslivet. I tillegg ble dette valget tatt på grunnlag av hva som var innenfor deres interessefelt.

I tabell 4 nedenfor har vi strukturert alle respondentene inn under navn, type fagfelt innenfor utdanning, valg av videreutdanning og om utdanningens varighet. Denne informasjonen fra mennene er hentet fra våre dokumentstudier i form av deres individuelle CVer. I henhold til kategoriene 3 års eller 4 års utdanning refererer de til fasen før arbeidslivet, hvorimot kategorien videreutdanning refererer til fasen i arbeidslivet.

Respondent	Utdanning	Videreutdanning	3 år utdanning	≥ 4 år utdanning	Nåværende bransje
Helge	Media, film		X		IT og media
Bjørn	Økonomi		X		Biler rog kjøretøy
Morten	Økonomi	X	X	X	Kommunale og offentlige etater
Finn	Økonomi		X	X	Bank, finans
Anonym 1	Ingeniør	X	X		Privat sektor
Ståle	Teknologi	X	X	X	Energiforsyning
Nils Kristian N.	Ingeniør		X	X	Energi (offentlig)
Jørgen Nicolay	Økonomi, Befalsskolen		X	X	Nærings- og nytelsesmidler
Svein Erik	Krigsskolen, Økonomi	X	X		Eiendomshandel og -utleie
Nils Kristian M.	Jus, politi, organisasjon og ledelse	X	X	X	Politi- og påtalemyndighet
Espen	Ingeniør, økonomi	X	X	X	Forsikring
Anonym 2	Samfunns- og humaniorafag		X	X	Offentlig sektor

Tabell 4 Type utdanning, antall år med høyere utdanning og nåværende bransje

Første stilling i arbeidslivet

I tabellen nedenfor har vi strukturert alle mennene etter deres første arbeidsplass og arbeidsstilling etter endt utdanning, herunder regnes første stilling etter militærtjeneste, befals- og krigsskole.

Respondent	Første arbeidsplass	Stilling
Helge	Freelance, jobbet for bl.a. TV2	Filmregissør
Bjørn	Nidar AS	Ass. regnskapssjef
Morten	ST Trykk AS	Typograflærlig
Finn	Forretningsbanken	Personalkonsulent
Anonym 1	Anonymisert	Anonymisert
Ståle	Statoil forskningscenter	Økonomikonsulent
Nils Kristian N.	SINTEF avdeling for Kuldeteknikk	Forsker
Jørgen Nicolay	SCA - Hygiene and Forest Products Company	Product Group Manager
Svein Erik	Norwegian Contractors	Innkjøper/ kontraktskoordinator
Nils Kristian M.	Sande, Øksnes og Vågsøy Lensmannskontorer	Lensmannsbetjent
Espen	Ulstein Bergen AS	Prosecure Engineer
Anonym 2	Anonymisert	Anonymisert

Tabell 5 Respondentenes første stilling og arbeidsplass

5.2 Empiriske funn for fasen i arbeidslivet

I denne delen av kapittelet vil det være samme struktur som foregående kapittel om fasen før arbeidslivet, men her vil vi presentere empiri fra fasen i arbeidslivet.

Lederjobben oppleves som oppmuntrende og givende

Et av de første spørsmålene vi stilte våre respondenter var hvorfor de fortsatt ønsket å være ledere. Begrunnelsen for spørsmålet ligger i et at det kreves mye å vær en toppleder som eksempelvis mange arbeidstimer og at ansvaret til syvende og sist ligger på topplederen. Respondentenes antall år med ledererfaring varierte fra 12 til 34 år hvor flertallet hadde mellom 25 til 30 år erfaring med lederansvar. Espen uttalte følgende (spm. 1B):

Jeg synes det er gøy da, (ref. latter). Det må jo være det, selv om det er ansvar og noen ganger tyngende. Men tror det er sånn i alle jobber, man har jo frustrasjoner. Men jeg liker liksom å få påvirke (...) Å kunne lede folk og oppnå mål, og kunne få til noe fellesskapielig, det er den drivkraften som jeg synes er veldig tilfredsstillende da.

Vi vil poengtere at vi gjennom empirien forstår ordlyden, “gøy” som at jobben deres oppleves som givende og at de er komfortable i jobben. Alle respondentene viser til samme årsak som Espen i henhold til at jobben må gjøres med glede, slik som rådmann Morten (spm. 1B): *”Det er gøy å få til ting, det er gøy å lykkes med ting og gøy å gjøre nye ting.”* Samtidig ser vi også en reflekterende tanke som går igjen blant flere av respondentene rundt dette spørsmålet, og vi velger å presentere et sitat av Ståle som jobber i energibransjen (spm 1B): *“Det, ledelse handler jo veldig mye om folk da. Det handler om folk og utvikling, det handler om å være opptatt av vekst, å skape ting, også er det et privilegium å få lov å jobbe som leder og så lenge jeg trives så (...) har jeg liksom aldri sett noen grunn til å velge det bort.”*

Vi tolker uttalelsene i den retning av at trivsel med arbeidet og at det er oppmuntrende og givende å jobbe som leder, som tungtveiende årsaker til at de velger å fortsette i arbeidet som toppledere. Dette på bakgrunn av at de får mulighet til å kunne påvirke og utøve innflytelse, skape noe for organisasjonen, jobbe sammen med andre mennesker og muligheten til å personlig utvikling. Dersom disse komponentene opphører, så kan det trolig tenkes at også viljen til å være toppleder også avtar, slik Helge forklarte (spm. 1B):

Jeg liker å få noe til, jeg liker jobbe med folk. Det som har drevet meg alltid er at jobben skal være givende og gøy. Jeg har sagt til meg selv mange ganger før at, du skal ikke bare henge på denne jobben fordi at det er en vane eller noe sånt (...) Og jeg ser ikke bort fra at skulle det være sånn en gang at dette er ikke riktig lenger for selskapet eller for meg, så er det ikke slik at jeg må ha en lederjobb.

Et annet funn som er knyttet til dette spørsmålet er at fire av tolv kom frem til samme konklusjon, herunder at det å være toppleder falt helt naturlig, slik rådmann Morten uttrykte (spm. 1B): *“Jeg er glad i folk, glad i mennesker, liker å ha innflytelse og har alltid vært leder – det er en naturlig del av det jeg holder på med.”* De resterende åtte forklarte at lederrollen ble mer naturlig etter en del år med ledererfaring, slik Jørgen resonnererte seg frem til (spm. 1B): *“Det er slik at etter hvert så har du så mye erfaring at det blir ofte slike jobber du går til.”*

Komfortabel med å ta beslutninger, men er teamorientert

Flere av respondentene trekker frem muligheten til å ta beslutninger og ha innflytelse som begrunnelsen for valg av karrierevei. Jørgen la det fram slik (spm. 1B):

Det har jeg tenkt litt på. Jo det er fordi jeg syns det er gøy å gjøre en forskjell, jeg syns det er gøy å være med på å ta beslutninger... jeg syns det er gøy å være der det skjer. Ikke være sjef for sjefens del, jeg er ingen hierarkisk leder Jeg syns det er fint å ha noe å si, ha litt innflytelse, men som sagt så trenger jeg ikke å ha siste ordet, det er ikke en nødvendighet for meg.

Et ønske om å utøve innflytelse og ha beslutningsmakt virker ikke å omhandle det å være den som alltid tar avgjørelser, men heller et ønske om å være tilstede og påvirke den beslutningen som blir tatt. Anonym 1 presiserte dette nærmere (spm. 1A):

Jeg er altså ikke en som skal ta avgjørelser som en sjef, men en som påvirker og har innflytelse på det som foregår i ledergruppen. Så det å jobbe i team er i utgangspunkt, for meg som leder, å være en støttekontakt for teamet mitt. Det er de som skal få lovt til å jobbe med beslutninger og komme med forslag, analyser og lignende. Jeg, som leder av ledergruppen, går sammen med ledergruppen når vi skal ta de avgjørende beslutningene.

Det kan trolig tenkes at det er den norske modellen som eksemplifiseres ovenfor, og er med på å påvirke respondentenes lederstil. Dette ble nevnt av blant annet Jørgen (spm. 1B):

Den norske modellen er jo slik, det er derfor vi klarer oss så godt her! Det er fordi vi fra operatøren og oppover, tar ansvar selv. Vi må ikke detalj oppfølges. Folk som må detaljstyres, de vil jeg ikke ha. Jeg vil ha folk som kan gjøre jobben selv med det mandat og myndighet de får. Så (...) kan vi sjekke og snakke og slikt, men vi skal ikke være roboter.

Begge våre mest erfarne ledere i henhold til antall år med ledererfaring, herunder Jørgen og Finn, forklarte dette med å være opptatt av å jobbe i team og at jobben som toppleder, slik Bjørn fremstilte det: ”*det er ikke noe one mans show.*” Finn forklarte dette nærmere slik (spm. 1B): ”*Jeg tror at det har utviklet seg veldig i retning team da, jeg har ikke eget kontor blant annet, det har jeg ikke hatt de siste 10 årene. Jeg sitter i et teambord sammen med kolleger, så det er definitivt team, ja.*”

Valget av å bli toppleder følte ikke som en forsakelse

I slutfasen av hvert av intervjuene stilte vi spørsmål om de eventuelt hadde følt at de hadde forsaket noe på bakgrunn av deres karrierevei til å bli toppleder. Alle respondentene reflekterte mye rundt spørsmålet og kom fram til at de har måttet gi etter for noe, men at de ikke per definisjon så på det som en forsakelse. Espen uttalte seg frem til dette (spm. 6):

Men det føles jo egentlig ikke som en forsakelse, og jeg styrer det jo selv. Jeg har selv valgt å ha den jobben jeg har i dag og selvfølgelig kan jeg si som alle andre at jeg skulle hatt mye mer tid med ungene og hjemme og slik, men jeg synes jeg klarer å balansere det noenlunde fint (...) Jeg vil ikke kalle det for forsakelse, jeg synes jeg har tatt kontrollerte valg.

Sitatet fra Espen kan tyde på at det er en indre motivasjon og vilje til å skape en lederkarriere som driver mennene framover på karriereveien. Følgelig vil det derfor ikke føles direkte som en forsakelse i henhold til å måtte benytte flere kvelder og annen tid på jobb. Dette ble støttet av rådmann Morten (spm. 4): ”*Men det var kanskje dette med at jeg hadde veldig lyst til å bli leder da. Dette med at dersom jeg virkelig skulle ta dette steget, så måtte jeg gjøre det.*”

I midlertidig fortalte også respondentene om en hektisk hverdag hvor jobben som leder ikke slutter klokken fire eller fem på ettermiddagen, men at forpliktelsene samtidig venter på hjemmebane. Eksempelvis fortalte Anonym 1 (spm. 6):

Om jeg forsaket noe ...Tror heller det var motsatt. Jeg var helt bevisst på at jeg ikke kunne jobbe mer enn til halv fire, fordi jeg hadde noen gutter hjemme som jeg måtte ta vare på. De skulle på fotballtrening eller andre ting. De var jo med på alt, og jeg var med å støttet dem som lagleder og andre ting. Da jobbet jeg mye etter at de la seg og dro tidlig på jobb. De ble veldig selvstendige også.

Vi får en forståelse av at det er mulig å kombinere en karriere som toppleder sammen med familielivet, men at det er viktig å kunne prioritere slik at arbeidet ikke går på bekostning av farsrollen og generell glede i hverdagen. Samtidig viste også svaret til Anonym 1 at han er villig til å ofre mye av sin fritid som han ikke benytter på barna, for å kunne bli leder. Respondentene nevner også at de antar at kona eller samboeren har forsaket enda mer enn de selv har gjort. Som Svein Erik uttrykte (spm. 6):

Men jeg tror at min kone har forsaket mer, på en måte. Det begrenset hennes mulighet til å ta et karrierevalg. Jeg tror at hun aldri hadde kommet til å tatt noe lederkarriere likevel. Men... Ja, hun har måtte være mye alene hjemme med ungene og vi bodde i Kristiansund i mange år og vi hadde ikke noe familie rundt oss. Og når jeg skulle på det ene etter det andre på kveldstid og i helgene, som var jobbrelatert ... så satt hun jo hjemme. Så jeg vil jo si at hun har forsaket mer enn meg egentlig.

Følgelig kan dette også være en indikator på at det vil være vanskelig dersom begge parter i samlivet har et høyt ambisjonsnivå i forhold til sin personlige karriere. Anonym 1 påpekte blant annet (spm. 2C): "Om du er veldig ute etter karriere, så tror jeg du får slike "skyggelapper", og blir veldig resultatorientert – glemmer litt de rundt deg."

Betydningsfullt med støttepersoner

Vi stilte spørsmål i henhold til potensielle støttespillere i spørsmål 1C og 1D, hvor forskjellen lå i hvem som var de viktigste støttepersonene i dag og når de var helt ferske. Det viser seg at svarene var veldig overlappende, slik at vi har valgt å ta begge spørsmålene under ett.

Betydningen av en støtteperson for både i startfasen av karrieren, men også som toppleder er godt sammenfattet av Ståle (spm. 1C):

For å gjennomføre mye av det vi skulle ha gjennomført, og trenger man å ha andre prate med. Så (...) du trenger jo noen å spille ball med og korrigere deg og, som gir deg tilbakemeldinger da, og det er viktig. Det handler jo om åpenhet og tillit og at du tør å spør og at når tør å gi deg tilbakemeldinger.

De fleste trekker fram nærmeste familie der kone eller samboer fungerte som de viktigste støttespillerne de hadde i sitt privatliv, der de fungerer som en sparringspartner. Nils Kristian M. utdypet også betydning av å ha en støttespiller på privaten utenfor jobben (spm. 1C): ”Jeg kan ikke diskutere alt med de som er her, så noe må du jo diskutere med partneren din også... få ut litt frustrasjon. Men det er en balansegang, hvor åpen kan du være når du kommer hjem... så det må man tenke over da.”

I tillegg fortalte rådmann Morten noe som ble nevnt av flertallet av respondentene, herunder at partneren ofte er den som står bak og heier, og ofte i stor grad er villige til å forsake noe av sine personlige ambisjoner for at de skal kunne lykkes i en karriere som toppleder (spm. 4):

Så fikk jeg et spørsmål om jeg ville bli redaktør i en lokalavis i Nord-Trøndelag, i Verdalen. Da hadde jeg små unger. Ei jente på 3-4 år og en gutt på 7 år, i tillegg til en kone som drev på å utdanne seg som sykepleier. Skal jeg virkelig ta det valget og ukependle med de to små ungene og ei som holdt på å utdanne seg. Men for en eller annen merkelig grunn så valgte jeg og Kristin, kona mi, at jeg skulle gjøre det. Jeg var der i to år før jeg kom tilbake og tok over som redaktør i den andre lokalavisa.

Et annet fellestrekk blant respondentene (spm. 1C og 1D) er deres relasjon til sine styreledere og medarbeidere. Jørgen viste til blant annet sin verdi av å finne støtte i ulike type kollegaer (spm. 1D):

Konsernsjefen som er den øverste sjefen i en ledergruppe er ofte ensom, men jeg spør gjerne venner, tidligere kollegaer, eller så spør jeg faktisk min egen ledergruppe – sideordnede kolleger er fint å sparre med. Fordi at jeg er lite hierarkisk, tenker jeg mer på din nytte og hvordan du kan hjelpe enn hvor du sitter. Det er klart at slik sett

er det en ensom jobb som øverste leder, men det blir ikke mer ensomt enn det du gjør det til.

Finn var også i stor grad opptatt av å presisere at styrelederen er en viktig støttespiller for en toppleder i tillegg til familie, venner og annet personlig nettverk (spm. 1C): *”Hvis forholdet mellom meg og leders leder fungerer bra så fungerer ledelsen og teamet bedre enn når de ikke fungerer så bra. Det er veldig avgjørende hvem som er lederens leder.”* Videre utdypet han hvorfor styrelederen var viktig for han (spm. 1D): *”Du henter autoritet, du henter visdom og du henter det meste faktisk fra leder, det er ganske viktig.”*

Gjennom tidligere jobber og styreverv har flere også skaffet seg nettverk som kan ha vært til hjelp når det kommer til å vise sin kompetanse, og dermed gjort seg bemerket og attraktiv for en potensiell arbeidsgiver. Slik Anonym 1 eksempelvis sa (spm. 2C): *“Når denne jobben kom opp, så jobbet jeg i bedrift 3. Men jeg hadde hørt mye bra om styrelederne, hørt veldig mye positivt om han – det var det faktisk sjefen min i bedrift 3 som hadde sagt. Derfor endte jeg opp med å søke på denne stillingen, og så fikk jeg den.”*

Fordeling av jobb og privat

Ved spørsmål om det å kombinere en karriere som toppleder og privatliv, dukker det opp fire emner som ble en gjenganger, herunder familien, husarbeid, fritidssysler og venner. I henhold til arbeidsfordelingen med husarbeidet har det vært en todeling mellom svarene til respondentene. Bjørn fortalte at han følte hans kone hadde tatt noe større del av husarbeidet, og representerer opp i mot halvparten av respondentenes uttalelser (spm. 7): *”Hadde du spurt kona mi hadde hun nok sagt at jeg hadde tatt for lite av det man kaller det huslige i hjemme, men ellers føler jeg at vi har en bra balanse på det”*. På sin side fortalte Finn at i henhold til husarbeid tok han like stor del i arbeidet som sin kone, noe som representerte den andre halvdel av respondentenes uttalelser (spm. 7):

Akkurat det med husarbeid har jeg veldig god samvittighet. Der er jeg så pertentlig at jeg har vært litt sånn...gjort mye selv, vasket selv og ryddet selv og alt det her. Jeg har jo hatt yrkesaktiv hustru og det har jeg jo nå og, så det er liksom ikke vanskelig i det hele tatt. Og innimellom har jeg også da kjøpt tjenester for at vi skal ha tid til å gjøre andre ting (...). Aldri har fått kjeft for at jeg ikke har fulgt opp (ref. latter).

Finn vil dermed representere den andre halvdel. Dette kan tolkes som om arbeidsfordeling med det huslige har med personlighet å gjøre. Finn (og andre som svarer som Finn) er kanskje mer pertentlig enn Bjørn (og andre som svarer som Bjørn) på dette område, og vil dermed lettere ta seg av denne oppgaven. Følgelig kan det også bety at Bjørn svarer ut fra det han tror kona vil si og ikke det han selv mener. En trend som gjentas i henhold til arbeidsfordelingen med barn, er at over halvparten av respondentene viste til at deres kone eller samboer var den som oftest tok det største ansvaret i hverdagen, mens mennene selv tok størstedelen av ansvaret på fritiden. Slik rådmann Morten uttrykte (spm. 7): *”Det har ikke vært 50/50 (...) Slik det var når ungene var mindre, så hadde nok konen min barna mest i ukedagene, mens jeg tok helgen. Da var det min oppgave og rolle.”*

Et annet fellestrekk blant respondentene er at alle fortalte at de ønsket i størst mulig grad å være tilstede for sine barn, på ettermiddager eller spesielt rundt middagstider da dette var et samlingspunkt for familien. I så henseende var det ni av tolv av respondenter som tok på seg rollen for å være blant annet trenere for barna sine i diverse arrangerte idrettsformer, slik rådmann Morten fortalte (spm. 7): *”Så har jeg ført opp barna gjennom idrett, har vært trener for begge to, både i fotball og håndball. Slik sett så vil jeg si at jeg har ført opp en god del.”*

Samtidig observerer vi at et flertall viser til at utfordringen med å sjonglere mellom en stilling som toppleder og familieliv, har avtatt når barna har vokst til, i tillegg til behovet for noe alenetid sammen med sin kone eller samboer (spm. 7):

Når barna begynte å vokse opp, så fikk jeg mer og mer tid til å være med kompisene mine. Nå er det balansert. Ikke noe for mye, jeg er ikke så sosial. Jeg bruker mye tid sammen med folk i hverdagen, og da trenger jeg ikke å være like sosial i helgene, det har jeg ikke så mye behov for. Trenger litt alenetid, sammen med kona mi.

6 Analyse og drøfting

Gode forhold internt på arbeidsplassen og trivsel, er to komponenter som norske toppledere verdsetter høyt (Vie, 2012). Dette gjenspeilet seg også i foregående kapittel der vi gikk gjennom avhandlingens viktigste funn gjennom genereringen av empiri.

I denne delen av masteravhandlingen har vi som formål å analysere og diskutere empiri. Dette gjøres ved å knytte studiets kontekst og det teoretiske rammeverket opp mot generert empiri. Formålet er å øke innsikten og forståelsen for de empiriske funnene ved å avdekke mulige forklaringer for hva som fører frem til en karriere som toppleder. Vi har gjennom dette kapitlet utarbeidet spørsmål som skal hjelpe oss å besvare forskningsspørsmål 1 og 2. Et viktig element i avhandlingens analyse er at vi i slutten av hvert delkapittel sammenligner våre funn opp mot studien om kvinnelige topplederne Brovold og Farstad (2017). Vi mener dette vil være med på å løfte frem oppgavens analytiske nivå, og bidra til å gi oppgaven kontraster. Avslutningsvis presenterer vi oppsummering og konklusjon basert på diskusjonens viktigste funn i tråd med forskningsspørsmålene, da drøftingen i er avgjørende for å finne de bakenforliggende elementene som er viktige på veien til en topplederkarriere.

6.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er med på å fremme en lederkarriere før arbeidslivet?

Til grunn for vår avhandling ligger forståelsen for toppledelse i Norge, velferdsparadokset og dagens toppledere, herunder lederens arbeidssituasjoner og utdanningsbakgrunn. I lys av dette ønsker vi å begynne analysen og drøftingen med hvordan sosiale nettverk kan ha hatt innflytelse på inngangen til arbeidslivet, og deretter i hvilken grad sosial kapital, motivasjon og humankapital har påvirket karrieren *før arbeidslivet*.

6.1.1 Hvordan påvirker sosiale nettverk ved inngangen til arbeidslivet karriereveien?

I denne delen av analyse- og diskusjonskapitlet ser vi på i hvilken grad sosiale nettverk har påvirket karriereveien *før arbeidslivet*, herunder hvordan sosiale nettverk kan ha påvirket inngangen til arbeidslivet etter endt utdanning. Vi er oppmerksomme på utfordringen det er med å måle hvor stor betydning sosiale nettverk ville ha for respondentene ved inngangen til

arbeidslivet, herunder at sosiale nettverk er i større grad knyttet opp mot kvantitativ forskning. Vi har derfor tatt i betraktning at funnene som er gjort, er utelukkende basert på hva topplederne har uttalt.

I henhold til respondentenes uttalelser om sin karrierevei inn i arbeidslivet, beskriver alle det som et resultat av relativt mange tilfeldigheter. Men likevel, slik som presentert i kapittel 6 fra empirien, har respondentene valgt sine utdanningsløp på bakgrunn av sine egne interesser, og er derfor i mindre grad utelukkende styrt av tilfeldigheter på veien. Flere, deriblant Helge og Nils Kristian M. resonerte seg frem til at de allerede før eller i løpet av videregående skole hadde tydelige preferanser på hvilke retningen de ønsket å gå. Som nevnt tidligere var ikke dette styrt av et mål om å bli leder, men heller et mål om å jobbe med noe som var innenfor deres interessefelt. Det er grunn til å tro at den KFE og de sosiale relasjoner de opparbeidet seg i løpet studietiden har vært førende for deres første stilling i arbeidslivet (se tabell 5). Flertallet snakket også om at studietiden var en viktig og minneverdig tid før arbeidslivet, slik som Nils Kristian N. påpekte på spørsmål om faktorer som har gjort at han lyktes i sin karriere: *“Jeg var fantastisk heldig med studiet på NTNU, der jeg kom inn i et miljø hvor studenter fikk masse ansvar(...) Hadde noen helt magiske professorer som la til rette for at vi både faglig og menneskelig, sosialt. Vi fikk masse tillit og ressurser.”* Dette kan trolig ha ført til mennene har fått muligheten til å engasjere seg, samtidig som de fikk opplevelsen av å få tillit fra skolens side. Dette kan være særlig avgjørende da det ser ut til at å gi og ta imot tillit er et viktig verdigrunnlag for alle. Dette samsvarer med teorien om SBT (Deci og Ryan, 1985; 2000; Gagné og Deci, 2005).

Vi kan forstå deres første stilling i arbeidslivet etter endt utdanning som betydningsfull for veien videre i deres karrierer på bakgrunn av at vi ser åpenbare korrelasjoner mellom utdanningsvalg og første yrkesstilling. Det kan her tenkes at døråpneren inn i respondentenes arbeidsliv handlet om å få arbeidsoppgaver som vekket interesse, og at de da kunne lære seg å kjenne i henhold til hvilke karriereveier de ønsket å gå. Flere, deriblant Anonym 1 og 2, uttalte at det var etter de fikk ansvaret for lederoppgaver fra deres overordnede, at de fattet interesse for lederjobben, og at dette trigget nysgjerrigheten og muligheten til å få til noe sammen med andre. Her kan vi igjen vise til SBT, da dette ga de mestringsfølelse og trigget interesse (ibid.). Dette er i tråd med hva Espen uttalte: *“Jeg synes det var veldig gøy å kunne få til noe med et team. Så det var ikke vanskelig for meg å takke ja for en ledermulighet.”* Vi forstår at det var av vesentlig betydning å ha en leder som la vekt på ansvarliggjøring og tillit,

noe vi kommer tilbake til i kapittel 6.2.1, om sosiale nettverk i *arbeidslivet*. Slik fortalte Svein Erik at han etter tre år i krigsskolen søkte seg ut av Forsvaret: *“Og så havnet jeg ut i en bedrift hvor de bygget plattformer. I og med at jeg kom fra forsvaret og krigsskolen, så trodde de sikkert at jeg var den fødte leder, og alt det der (ref. latter), så de puttet meg rett inn i en lederposisjon, det var ikke noe jeg hadde søkt meg til.”*

Fenomenet om at mennesker foretrekker å være sammen med andre som ligner på oss selv, er i følge Kanter (1977) et av de sterkeste kulturbærende elementene på en arbeidsplass og kan være avgjørende for hvem som blir valgt i en ansettelsesprosess. I og med at alle våre respondenter var menn, og alle startet sin karriere i mannsdominerte bransjer, kan det være naturlig å vise til implikasjonen om homososial reproduksjon. Vi er av den oppfatning at dette er vanskelig å drøfte, men at det kan hende at respondentenes arbeidsgivere har rekruttert dem på bakgrunn av nettopp gjenkjennbare attributter som kjønn, utdanning, sosioøkonomisk bakgrunn, personlighet og verdigrunnlag. Dette er forenlig med Kanter (1977) som viser at arbeidsgivere vil foretrekke jobbsøkere som er et speilbilde av en selv. I tillegg er det naturlig å anta at ubevisste kognitive prosesser har påvirket vurderingen av hvem som skulle ansettes ved rekruttering, herunder at dette har vært tilfelle blant respondentenes første arbeidsgivere. Dette er også i tråd med Reskin (2000) sine implikasjoner om seleksjonsprosessene inn i arbeidslivet.

Dersom vi setter våre funn opp mot funnene til Brovold og Farstad (2017) kan vi observere flere likhetstrekk. Funnene viser blant annet at kvinnenenes stillinger var sammenfallende med den kompetansen de hadde tilegnet seg gjennom en høyere utdanning, i tillegg til engasjement i løpet av oppveksten (Brovold og Farstad, 2017). Til sammen utgjorde dette viktige årsaksforklaringer til sosiale nettverk for fasen i arbeidslivet, og dette er alle elementer som også våre funn om menn kan bekrefte. Vi observerer at begge kjønn viste til en rekke tilfeldigheter for at de i dag er toppledere, men at valg av utdanning har vært styrt av interesser. Her er det viktig å presisere at alle våre mannlige respondenter begynte å jobbe i typisk mannsdominerte bransjer. Vi er av den oppfatning at homososial reproduksjon har spilt en rolle ved inngangen til arbeidslivet for mennene. Samtidig begynte flere av kvinnene også sin yrkeskarriere i mannsdominerte bransjer, men det ble likevel antatt at homososial reproduksjon spilte en rolle også der. Mekanismer som homososial reproduksjon, samt begge kjønnenes gjenkjennbare attributter kan dermed ha spilt en rolle ved inngangen til arbeidslivet, i tillegg til deres engasjement og interesser.

6.1.2 Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien før arbeidslivet?

I denne delen av analysen vil vi konsentrere oss om sosial kapital i fasen før arbeidslivet som er knyttet opp mot teorien i kapittel 3.3. I teorikapittelet ble sosial kapital presentert som sosiale relasjoner som inneholder ressurser. Disse vil ha betydning og verdi for individet i form av familie, venner og relasjonelle arenaer. Vi velger i denne avhandlingen å forstå ressurser som et viktig grunnlag for å ta gode beslutninger, i tillegg til å inneha tillit og å kunne bidra til at topplederne får verdifull tilgang til informasjon fra ansatte.

Resultatene fra genereringen av empirien viser til at **familie**, herunder nærmeste familiemedlemmer som mor, far og søsken, har vært en av de mest innflytelsesrike ressursene for respondentene. Dette kan være med på å legge til rette for økt selvfølelse og selvtillit på bakgrunn av tryggheten individet får gjennom sine foreldre (Hvinden, 2005). Samtidig vil dette være med på å legge til rette for barn og unges kognitive og sosiale utvikling, i tillegg til å øke sannsynligheten for følelsen av å mestre hverdagen, herunder *sammenbindende sosial kapital*. Våre funn viser at alle respondentene la betydelig vekt på familien sin i forhold til hva som kan ha påvirket at de lykkes i karrieren, der de beskrev sine familier med kjærlighet og varme, særlig i forhold til familienes verdier og holdninger. Vi forstår det slik at alle respondentene hadde en oppvekst som innebar *trygghet* i form av foreldre som uttrykte at de alltid var til stede uavhengig av utfordringer som kunne oppstå. Her er det naturlig å tro at deres trygge relasjoner til familien var med på å legge et grunnlag for relasjoner, og deres første sosiale kapital. Som blant annet Helge fortalte om sin far i henhold til tryggheten i å vite at det er noen tilstede for deg dersom noe skulle skje, og oppfordring til å prøve og feile.

Det kan være grunn til å tro at ved å integrere verdier fra sin familiebakgrunn i voksenlivet, vil det virke forsterkende på respondentenes identitet som viser seg i form av selvtillit og selvfølelse, slik Hvinden (2005) presenterer. Dette kan videre overføres til andre verdier og muligheter, som blant annet muligheten til å få og mestre de utfordringer som måtte dukke opp i oppveksten. Medfølgende er det da naturlig å anta at foreldre har vært rollemodeller for topplederne i form av at de har hatt innflytelse og formet deres identitet (Gibson, 2004). En annen interessant observasjon er hvor varierende arbeidssituasjonene til deres foreldre var i henhold til om de hadde lederansvar, herunder lederstillinger, eller ikke. Vi forstår det slik at alle respondentene hadde yrkesaktive foreldre, og fire av tolv hadde foreldre med

lederstilling. Angående høyere utdanning blant respondentenes foreldre fikk vi inntrykk av at dette var tilfelle for om lag halvparten av foreldrene. Jørgen fortalte deriblant om sin far som en gang var en populær næringslivsleder, og viste til at han kommer fra en familie som gjennom generasjoner har vært akademikere. Likevel var kjernen i respondentenes skildringer mer rettet mot foreldrenes verdisyn, og ikke foreldrenes posisjon i arbeidslivet for respondentenes egen karriere. Dette i seg selv viser at respondentene anses å være verdidrevet.

Med utgangspunkt i kapittel 6 om empiri, fortalte respondentene at det var et naturlig å velge høyere utdanning i og med at de valgte utdanningsløp ut fra deres interesser fremfor et bevisst karrieremål om å bli toppleder. Slik Espen fortalte at han i oppveksten uansett ønsket å velge å studere noe, selv om han da ikke hadde et konkret studieønske: *“Jeg visste jo når jeg var ferdig med gymnaset at jeg skulle studere et eller annet.”* Blant respondentene snakket de fleste om nettopp hvor naturlig det var å ta høyere utdanning etter gymnaset, som var daværende videregående skole. I tråd med Hvinden (2005) og OECD (2010) vil nivå av utdanning være en av de beste indikatorene på et individs sosiale kapital som kan skyldes respondentenes økte deltakelse i sosiale interaksjoner i studiesammenheng.

I henhold til funnene fra kvinnelige toppledere, finner vi mange likhetstrekk i forbindelse med begge kjønns vektleggelse på betydningen av familierelasjoner og aktiviteter på fritiden som virket forsterkende på deres identitet. Dette viser at følelsen av tilhørighet i ulike sosiale nettverk er viktig i henhold til mestringstro, og det kan tyde på at det har fungert som en drivkraft på deres videre veivalg i henhold til utdanning og i arbeidslivet. Vi observerer også at familiebakgrunnen til både kvinner og menn har i stor grad vært styrt av verdier, der respekt og ærlighet overfor andre mennesker har vært viktig for deres valg senere i livet. En forskjell vi observerer mellom kjønnene er at kvinnene har i større grad lagt vekt på betydningen av deres studiemiljø sammenlignet med mennene som viet større plass til betydningen av familierelasjoner. Uansett viser begge kjønn til aktualiteten av familierelasjoner og relasjoner i forbindelse med interessefelt på fritiden som betydningsfullt for deres veivalg.

6.1.3 Hvordan påvirker mestringstro karriereveien før arbeidslivet?

I denne delen av kapittelet vil vi diskutere funn som kan knyttes opp mot respondentenes mestringstro, herunder respondentenes tro på om de selv er i stand til å utføre en bestemt oppgave eller handling (Bandura, 1977). Flere av respondentene fortalte om tidligere prestasjoner i oppveksten som kan ha hatt betydning for deres selvfølelse (ibid.). Dette kan være en mulig årsaksforklaring til de valg som ble tatt før og ved inngangen til arbeidslivet. Vi forstår det slik at respondentenes tidligere prestasjoner har en overføringsverdi, ved at følelsen av å lykkes har økt mestringstro slik at de kan prestere også under andre utfordringer. Dermed kan dette trolig være en av flere forklaringer på deres valg av krevende utdanningsløp, og et ønske om å prestere i andre sammenhenger. Slik Jørgen fortalte om sin mestring av skiskyting i oppveksten: *“Jeg var kanskje byens beste alpinist i den perioden. Da får du en autoritet gjennom det, at folk ser opp til deg”*, og Espen påpekte hans tidlige deltakelse i musikkorps og som dirigent allerede som 15-åring. Begge fortalte om sine opplevelser med idrett og musikkorps der de utfoldet seg i ung alder og fant mye glede av sine interesser på fritiden. Dette er i tråd med en av hovedkildene til mestringstro som Bandura (1997) fant, herunder tidligere prestasjoner. På en annen side ser vi fra empirien at et lite utvalg av respondentene ikke hadde samme positive opplevelser med idrett, skole og fritidsaktiviteter angående mestringstro. Finn forklarte at forsøkte seg på deltakelse i forskjellige idretter og spilling av piano, men følte aldri han presterte på disse arenaene. Dette bryter med Banduras (1997) betydning av tidligere prestasjoner. Alternativ mulig forklaring på hvorfor han lykkes ved valg av utdanning og karriere, er hans opplevelse av motstand. Vi mener det derfor er rimelig å anta at når respondentene våre opplevde motstand, har dette gitt opphav til en sterk vilje til å lykkes på andre arenaer, noe som gjenspeiler seg godt i Finns uttalelse: *“Jeg skulle vise dem.”* Dette gjenspeiles også i Anonym 1 og Ståle sine forklaringer angående dårlige resultater på skolen og ønsket om *“å vise dem, men også meg selv hva jeg kan.”*

Det faktum at fire av respondentene hadde foreldre med lederposisjoner kan sees på som et element til deres mestringstro, i tillegg til at alle hadde foreldre som var yrkesaktive. Dette forstår vi som en kilde til å observere andres erfaringer, herunder å se at andre lykkes i en bestemt oppgave. På bakgrunn av at dette i tillegg var mennesker som stod respondentene nær, vil det trolig forsterke effekten ytterligere da det er individer som de i ulik grad, både bevisst og ubevisst, har som rollemodeller (Gibson og Cordova, 1999). Eksempelvis fortalte Helge om at både hans far og farfar også hadde en lederstilling. Vi antar at selv om ingen av

respondentene tidlig i oppveksten hadde et bevisst ønske om å bli leder, kan nettopp fenomenet med å observere andre mennesker, særlig mennesker i nærmeste krets, føre til at de selv ønsket å lykkes i arbeidslivet. Dette forsterker det vi antydte i foregående analyse, herunder at spesielt fedre, men også andre familiemedlemmer har fungert som rollemodeller for topplederne (Shapiro, Haseltine og Rowe, 1978; Gibson, 1995). I følge Bandura (1997) er også dette noe av det viktigste for opplevelsen av mestringstro, herunder gjennom andres erfaring, noe våre funn også viser.

Gjennom kartleggingen av respondentens fritidsaktiviteter ble det nevnt at mange hadde trenere eller ledere som ga dem tillit gjennom mer ansvar og utfordrende roller sammenlignet med andre på laget eller i gruppen. Her kan det tenkes at respondentene har sett på sine trenere og ledere i oppveksten som vellykket i den forstand at de var dyktige i sitt felt, og således har også dem fungert som en kilde til mestringstro. Vi forstår dette som verbale overtalelser, som i følge Bandura (1997) er den tredje hovedkilden til mestringstro. Dette bekrefter Bjørn med å fortelle om hans opplevelse med deltakelse i idrett: *“I idrettslag har jeg alltid fått spørsmål om å være kaptein og slikt uten at jeg vet hvorfor, men det var både av trenere og de på laget.”* På en annen side tilskrev noen av respondentene sine foreldre æren for å ha vært dem som inspirerte til valgene de tok gjennom oppveksten.

Til slutt vil opplevelsen av at eksempelvis foreldre, ledere eller trenere i oppveksten har stilt krav i henhold til oppgaver og utfordringer, være av avgjørende karakter for respondentenes mestringstro. Blant annet fikk Bjørn forespørsel fra treneren om å ta mer ansvar på fotballbanen, og opplevde at følelsen av å få mer ansvar formidlet tillit. Dette er forenlig med forskning av Locke og Latham (2002). Som nevnt anser vi opplevelsen av å bli ansvarliggjort som avgjørende for valg i oppveksten, og dette forbeholder seg ikke utelukkende til deltakelse og mestring i idrett og andre fritidsaktiviteter, men også fra sine foreldre. Vi anser dette som et avgjørende element i forhold til følelsen av mestring, som forøvrig også passer godt med det Bandura (1997) omtaler som den fjerde og siste hovedkilden til mestringstro, herunder følelsesmessige tegn.

I forhold til funn om de kvinnelige topplederne er det flere likheter blant begge kjønn opp mot evne og et ønske om å ta utfordringer i løpet av oppveksten, og dette særlig på bakgrunn av trygge rammer fra deres foreldre. Begge kjønn fikk utfordre seg selv i barndom og ungdomstid som fikk utspring i form av deltakelse i ulike fritidsaktiviteter, alt fra sport til

musikk med støtte og tillit fra foreldre. Med dette tatt i betraktning mener vi det er naturlig å anta at dette la til rette for våre mannlige og kvinnelige toppledere sin trygghet med å stå i de utfordringer som de møtte, som videre kunne gjøre det lettere for begge kjønn å lykkes i alt fra deltakelse i idrett og musikkorps, til skolearbeid. Derav forstår vi det slik at tidligere prestasjoner til våre respondenter kan ha fungert som en avgjørende kilde til mestringstro som forteller oss at Bandura (1997) hadde et viktig poeng.

6.1.4 Hvordan påvirker tilegningen av humankapitalen karriereveien?

I analysen som ble drøftet ovenfor, presenterte vi i hvilken grad mestringstro var avgjørende for en fremtidig topplederstilling. Vi skal nå gjøre rede for betydningen av humankapital og verdien av mennenes KFE for deres vei mot arbeidslivet. Gjennom oppveksten har mange av respondentene vært aktive på fritiden, alt fra idrettsrelaterte aktiviteter som skiskyting til engasjement i skoleavisen. Flere, deriblant Jørgen, fortalte at de tok på seg ansvar i form av å være trenere for et lag eller hadde andre lederverv i ung alder. Slik livserfaring vil kunne gi barn og unge muligheten for å forsøke seg på lederoppgaver, og de ansvarsområder og utfordringer som kommer med i en slik stilling (Becker, 1985). Dette bekrefter Espen da han fortalte at han satt igjen med en uvurderlig lærdom da han allerede i tenårene jobbet som dirigent i korps, og etter hvert i et korps som ble et av landets beste. Her er det naturlig å forstå at hans erfaring som dirigent i ung alder har vært betydningsfullt for valg som ble tatt i løpet av karriereveien.

En annet fellestrekk som kommer tydelig frem blant respondentene er at flertallet har avlagt førstegangstjeneste i Forsvaret. En fjerdedel av våre respondenter har også fullført videreutdanning i Forsvaret gjennom befalsskolen som både Jørgen og Svein Erik omtalte som en lederutdanning. Det kom frem at valget om befalsskolen ikke var tatt på bakgrunn av å ønske å jobbe som leder, men heller å få noe mer ut av Forsvaret enn kun førstegangstjenesten. På sin side fortalte både Svein Erik og politimester Nils Kristian M. at valget om høyere utdanning i Forsvaret kom på bakgrunn av deres interesse for jus som fagfelt da jusutdanningen kunne gjennomføres parallelt med å arbeide som politi. Uttalelser fra andre respondenter viser også at deres utdanningsvalg kom på bakgrunn av interesser, slik vi også poengterer under foregående analyse av sosiale nettverk og sosial kapital. Vi forstår det slik at respondentenes interessefelt var selvmotivert, eller i kombinasjon med innflytelse fra sosiale forhold. Derfor er vi av den oppfatning at det var engasjementet for deres interesser

som motiverte dem til valg av høyere utdanning, samt at erfaring fra oppveksten og påvirkningen fra familie og venner hadde betydning for utviklingen av karriereveien. I følge Amdam og Kvålshaugen (2016) vil toppledere i dagens kunnskapsøkonomi ha fire år eller mer med høyere utdanning, noe som også stemmer overens med våre respondenter i tabell 4. Vi kan ut i fra dette forvente at det høye nivået av utdanning blant våre respondenter skyldes en stadig økende kompleksitet når det gjelder markedsøkonomiens krefter både nasjonalt og internasjonalt. Dette for å kunne oppveie for den stadig økende kompleksiteten når det gjelder konkurranse både nasjonalt og internasjonalt (ibid.)

I sammenligning med de kvinnelige topplederne viser funnene at kvinner i like stor grad som menn har vært aktive i arenaer som idrettslag, i politikken og skolesammenheng. Dermed har deres humankapital økt gjennom KFE, samt at begge gruppene vil ha nærliggende KFE da de ble disponert for lignende erfaringer. I tillegg ser det ut til at interesser og engasjement har vært viktig ved valg av høyere utdanning. Valgene ble ikke tatt på bakgrunn av et ønske om å bli leder, men for å øke deres respektive kompetansenivå i arbeidsmarkedet. Derimot ser vi at utdanning fra Forsvaret samt ingeniørutdanning kun var tilfelle hos menn, mens økonomiutdanningen var dominerende hos begge kjønn. Dominansen samsvarer med funn fra Amdam og Kvålshaugen, 2016 og NiT, 2016. Forskjellene forstår vi som en del av et kulturelt betinget fenomen, spesielt med tanke på Forsvaret. Derimot ble det vedtatt i 2015 at alle kvinner på lik linje med guttene er vernepliktige, og dermed kan det tenkes at denne lovendringen kan føre til et større inntog av kvinner i fremtidige topplederstillinger (Forsvaret, 2015)

6.2 Forskningsspørsmål 2: Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?

6.2.1 Hvordan påvirker sosiale nettverk karriereveien i arbeidslivet?

Fra empirikapittelet, og presentert i forrige analyse, fortalte alle respondentene at de ikke tok valg i forhold til utdanning basert på et mål om å bli ledere, men heller på bakgrunn av deres subjektive interesser. Slik Helge uttalte (spm. 1A): *“Jeg tror det første er at, når jeg studerte så hadde jeg ikke akkurat peiling på hva jeg skulle bli, men jeg studerte ting som interesserte meg.”* Vi anvender således teori om sosiale nettverk i arbeidslivet for å undersøke om det foreligger flere forklaringer bak en karriere som toppleder.

Fra våre funn i empirien vises det at flertallet av topplederne snakket om gode og tillitsfulle relasjoner til sine ledere, herunder styreledere og andre medsammensvorne i ledergruppen på arbeidsplassen. Dette ble særlig uttrykt i forhold til at de hadde opplevelsen av mye støtte fra deres overordnede i begynnelsen av arbeidslivet som leder. For eksempel fortalte Jørgen om betydningsfull støtte fra sin leder i begynnelsen av lederkarrieren der han opplevde at det var åpenhet for å spørre om alt, uavhengig av alvorlighetsgrad. Finn på sin side uttrykte også at det var hans leder som var den viktigste støttepersonen, i tillegg til at det i løpet av karrieren alltid var en eller annen lederskikkelse som hadde lagt merke til han. Vi fikk dermed inntrykk av at gode relasjoner med sine overordnede, herunder spesielt de første årene av arbeidslivet, var betydningsfullt for respondentenes karriereutvikling og derav også deres sosiale nettverk i arbeidslivet. Derimot hadde Ståle en negativ opplevelse vedrørende ledere i begynnelsen av arbeidslivet, fordi han kom inn i et lederteam med mange krevende arbeidsoppgaver i kombinasjon med lite støtte på arbeidsplassen. Senere i arbeidslivet fikk han derimot andre erfaringer, da han nå i mange år har hatt 2-3 mennesker fra ledergruppen som har vært viktige samtale- og diskusjonspartnere. I tillegg vil vi trekke frem at størstedelen av respondentene hadde vært eller var nå aktive i styredeltakelse, etter å ha blitt oppfordret eller selv ønsket å ta på seg det ansvaret et styreverv innebærer. Vi forstår dette som et viktig element for muligheten til å utvide deres sosiale nettverk, særlig med hensyn til det store ansvaret et slikt verv innebærer og muligheten til å komme i kontakt med mennesker utenfor sine nærmeste ansatte.

I følge Schiefloe (2015) er det særlig to elementer ved sosiale nettverk som kan ha vært fundamentale for deres karriere i arbeidslivet, da dette kan ha bidratt til at de ble med synlige i arbeidssøkerprosessen. Vi fikk beskrevet fra flere av respondentene at et godt forhold til sine medarbeidere var avgjørende for å gjøre en god jobb, og derav styrke sitt sosiale nettverk. Dette stemmer godt med Schiefloe (2015) sitt første element, herunder variasjoner innad i nettverkene. På spørsmål om hvordan respondentene hadde kommet dit de var i dag fortalte Svein Erik at han ikke hadde søkt på en stilling siden starten av 90-tallet: *“Jeg har ikke søkt jobb siden 1991, jeg har kun blitt spurt om å ta jobber. Det tror jeg kommer kanskje av at jeg har gjort en ganske brukbar jobb.”* Dette bekrefter Schiefloe (2015) med at 40 prosent av de som ansatt i Norge, ble rekruttert gjennom egne sosiale nettverk. Det kan også se ut som Svein Erik sitt nettverk har inneholdt avgjørende ressurser i henhold til kontakter, oversikt og kunnskap, og som har fungert som pådrivere for hans karrierevei. Dette kan sees i

sammenheng med Schiefloe (2015) sitt siste element, herunder nettverkets **ressurser**. Et flertall av respondentene fortalte at det var først etter deres første stilling i arbeidslivet at de ble anbefalt eller fikk forespørsel om å ta mer ansvar, eller ble plukket ut til en ny stilling eller bransje. Dette kan vi forstå opp mot det Kanter (1977) betegner som homososial reproduksjon, og kan derfor anse dette som betydningsfullt når respondentene fikk anbefalt eller ble forhørt om å ta en ny stilling. Det kan også tenkes at respondentene har opparbeidet seg betydelig tillit i sine første stillinger som da har lagt grunnlag for deres troverdighet. En analogi av passende karakter vil være slik Putnam (1993, s. 169) siterer: *“I trust you, because I trust her and she assures me that she trusts you”*, som vi i denne sammenheng kan forstå gjennom at respondentene opparbeidet seg tillit som videre førte til at også andre kolleger eller arbeidsgivere anså dem som troverdige arbeidstakere.

Det er også i like stor grad avgjørende for respondentenes sosiale nettverk i arbeidslivet å evne å ha tillit i mellommenneskelige relasjoner, da dette vil være en forutsetning for et samarbeid. Dette belyses på en god måte av Svein Erik når han fortalte om sin relasjon til sine kolleger både på sin tidligere og nåværende arbeidsplass: *“Når jeg var sjef i en annen bedrift, så tok jeg med meg matpakken min og gikk ned på driftskantinen og spiste med gutta på golvet. Det var like trivelig det, og jeg fikk vite mye mer der enn det jeg gjorde oppe. Det gjør jeg også her.”* Videre understreket han betydningen av å gjøre seg kjent blant sine medarbeidere som en leder som var lett å snakke med, og en leder kollegaene hadde tillit til. Dette stemmer godt med Hoang og Antoncic (2003) sine implikasjoner om betydningen av tillit i relasjoner i henhold til deling av kunnskap, erfaringer og at handlinger blir lettere gjennomførbare og akseptable med tillit menneskene i mellom, herunder *relasjonell tillit*.

Ser vi nå på alle våre funn opp mot funnene om de kvinnelige topplederne viser funn at begge kjønn la betydelig vekt på tillitsfulle relasjoner på arbeidsplassen, herunder både blant sine nærmeste ansatte som deres ledergruppe eller styre, i tillegg til andre ansatte eller medarbeidere. Vi observerer også at både kvinnene og mennene viste til engasjement i forbindelse med deltakelse i styreverv. Det er derfor naturlig å tolke deltakelse i styrer som et viktig element videre i karrieren dette kan legge til rette for å komme i kontakt med mennesker utenfor sine nærmeste kolleger. Tatt i betraktning ovennevnte årsaksforklaringer for betydningen av sosiale nettverk i arbeidslivet ser vi at det er avgjørende med gode relasjoner der gjensidig tillit er til stede. Dette forstår vi som spesielt betydningsfullt i begynnelsen av karrieren da flere av respondentene opplevde god støtte fra daværende

overordnede. På en annen side var det ikke alle som hadde opplevelsen av like stor støtte i begynnelsen av karrieren, men heller senere i løpet av arbeidslivet. Våre funn tyder på at gode relasjoner på arbeidsplassen er et viktig element for trivsel og vekst i karrieren. Denne antakelsen styrkes på bakgrunn av at alle respondentene fortalte om gode relasjoner til ledergruppe og kollegaer, der spesielt ledergruppen stod frem som et viktig nåværende element med hensyn til at dette var relasjoner som ble omgått daglig. Samtidig fikk vi også indikasjoner på at deltakelse i styreverv var viktig for å komme i kontakt og utvide sine sosiale nettverk, og dermed har dette i kombinasjon vært viktig for deres karriereutvikling.

6.2.2 Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien i arbeidslivet?

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvilken verdi sosial kapital har i karriereveien, og det er en videreføring av det vi presenterte tidligere i analysen i henhold til sosial kapital før inngangen til arbeidslivet.

Vi observerte at verdigrunnlaget fra deres familiebakgrunn også var viktig for respondentene *i arbeidslivet*, og derav noe de hadde tatt med seg fra oppveksten til voksen alder. Derfor ser vi at dette i dag også er en viktig grunnpilar i deres hverdag som toppledere. Respondentenes støtte fra deres familie virket til å være avgjørende for at de lykkes i karrieren, som er i tråd med Putnam (2000) sin teori om betydning av sammenbindende sosial kapital for å klare seg i hverdagen (*getting by*). I den henseende kan respondentenes **tette bånd til sin familie** ha ført til at de i større grad kjente på at de hadde familiens støtte i ryggen på karriereveien i arbeidslivet, og derav fikk økt selvtillit til å satse på en stilling som toppleder og følge sine interesser. Som Bjørn uttalte om sine kone: *“Konen min er en viktig del, en sparringspartner, det er greit å få noen innspill fra utsiden, og så har jeg voksne barn så det hender at jeg bruker dem littegrann.”* Dette er også sammenfallende med hva Morten, Nils Kristian M. og Anonym 1 fortalte. Vi kan dermed gjennom våre intervjuer forstå betydningen av relasjonene til deres familier, og det er flere likhetstrekk i henhold til behovet for diskusjonspartnere utenfor jobben, herunder familien. Flertallet refererte til sin kone eller **samboer som en viktig samtalepartner**, og hos respondentene som hadde voksne barn, fungerte også disse som betydningsfulle samtalepartnere. I tillegg er en interessant observasjon at alle respondentene var gifte eller i et samboerforhold, og det ifølge den norske delen av den internasjonale John-Hopkins undersøkelsen viste til at andelen sosial kapital var høyere hos gifte eller samboere sammenlignet med enslige (Hvinden, 2005). Dermed kan vi med dette

forstå respondentenes samlivssituasjon som betydningsfull i forhold til deres sosiale kapital knyttet til familierelasjonen.

I tillegg vil vi trekke frem at flere av respondentene deriblant Bjørn og Helge, kom til et veivalg i løpet av deres karriere som var betydningsfullt for deres selvfølelse og den karrieremessige veien videre. Slik Jørgen fortalte om sitt valg om å bli fotballtrener for sin yngste datter fremfor å fortsette å sitte i et styre i Bergens Næringslivsråd. Dette kan forstås som en avgjørelse som ikke utelukkende er negativt for hans karrierevalg videre, men ved å prioritere kjernefamilien vil dette kunne være med på å gi ytterligere emosjonell støtte i karrieren senere. I tillegg viser dette til hvilke verdivalg som prioriteres, og videre vil det stimulere til økt selvfølelse, trygghet og tillit til både jobben og familien. En mulig forklaring på dette kan også være at slike veivalg som Jørgen fortalte, vil kunne virke forsterkende på deres identitet i arbeidslivet, da hans valg om å prioritere kjernefamilien er like definerende for hans identitet som ens attributter. På samme måte kan vi se på alle våre respondenters veivalg som identitetsforsterkende der rollen som toppleder opplevdes som et identitetsprosjekt. Dette er også i tråd med hva Kilduff og Tsai (2003) viser i henhold til personlig identitet på arbeidsplassen.

Det vil være mange ulike årsaker til hvor solid individers sosiale kapital er på arbeidsplassen. En potensiell årsak til at sosial kapital bygges opp er i følge Nahapiet og Ghosal (1998) tilstedeværelsen av dimensjonen, relasjonell sosial kapital som viser betydningen av tillitsfulle relasjoner, vennskap og respekt. Fra empirien ser vi at flere av de mannlige lederne la betydelig vekt på åpenhet og tillitsfulle relasjoner innad på arbeidsplassen, i tillegg til å ønske å både ta imot og gi tilbakemeldinger. Ved å være bevisst på å opprettholde trygge relasjoner der det er rom for tilbakemeldinger uavhengig hvor i organisasjonshierarkiet en befinner seg, vil dette bidra til trygghet og tillit til hverandre. Gjennom intervjuene uttalte flere, deriblant Anonym 2 og Bjørn at det ikke nødvendigvis var bransjeavhengig hvordan de skapte resultater og identifiserte seg med arbeidsplassen, men heller hvordan de selv ønsket å drive det og trivselen med det de gjorde. Dette kan forstås som Nahapiet og Ghosal (1998) sin andre dimensjon, den kognitive sosiale kapital. I tillegg reflekterte flere om å skape noe sammen med andre på arbeidsplassen, slik Svein Erik uttalte: *“Jeg liker å skape noe i lag. Det er mye mer gøy å reise sammen med noen og oppleve nye plasser med noen, ikke alene. Det er litt det samme som å skape prestasjon, synes jeg, skape prestasjoner sammen og ikke alene”*. Her kan en mulig forklaring være at en slik samhandling med sine kollegaer vil legge

til rette for en forståelse av arbeidsplassens felles handlinger og holdninger, som også påvirker relasjonsbygging og opprettholdelse av relasjoner (Nahapiet og Ghosal, 1998). På bakgrunn av dette, herunder at en kombinasjon av den relasjonelle og kognitive sosiale kapital forekommer blant våre respondenter, vil dette føre til intellektuell kapital som er en forutsetning for at sosial kapital skal kunne vokse.

I sammenligning av funnene fra studien om kvinner med våre mannlige respondenter er vi av den oppfatning at sosial kapital har avgjørende betydning for utvikling av karrieren for begge kjønn. Funn om kvinnene viste til at støtte og aksept fra nærmeste familie var et viktig element for karrierevalg i arbeidslivet. Her er det naturlig å forstå at familierelasjoner var viktig for begge kjønn, spesielt i henhold til følelsen av emosjonell støtte i utfordrende karrierevalg. Vi ser også fra funnene at flertallet av kvinnene deltok aktivt i formelle nettverk som var rettet mot kvinner som ga faglig påfyll og var en viktig sosial arena. Her ser vi at dette er mindre gjeldende for våre mannlige respondenter da deres deltakelse i grupper hovedsakelig forbeholdt seg på arbeidsplassen eller i styreverv. Denne forskjellen vurderer vi som kulturelt betinget i forhold til behovet for å tilhøre flere ulike sosiale nettverk. Vi antar at dette skyldes blant annet at det historisk sett har vært og er flere menn enn kvinner i topplederstillinger. Dermed er vår antakelse at kvinnene i større grad har følt på at deltakelse ved siden av jobb er nødvendig for å oppnå samme karriereavansement som menn. Vi mener videre at det her er verdt å gjøre seg noen refleksjoner i forhold til hvorfor kvinnene opplevde at arbeidsplassen ikke var en tilstrekkelig sosial arena, i motsetning til slik vi oppfattet fra mennene. Vi antar her at det er kulturelt betinget i henhold til de forventningene som stilles til en kvinnelig toppleder, i tillegg til at disse forventningene kan komme fra kvinnene selv.

Med utgangspunkt i funnene fra empirikapittelet og drøftingen om funnene om menn, i tillegg til sammenligningen mellom funnene fra kvinner og menn, ser det ut til at *sosial kapital i arbeidslivet* spiller en betydelig rolle for respondentenes valg og videre karrierevei. Nahapiet og Ghosal (1998) hadde trolig et poeng i henhold til betydningen av relasjonell- og kognitiv sosial kapital i arbeidslivet, herunder å investere i sosiale nettverk og relasjoner. Alle mennene fortalte om betydningen av nærmeste familie, herunder barn og samlivspartner, og deres emosjonelle støtte ved valg i løpet av arbeidslivet. I tillegg uttalte mennene betydningen av sosial tilhørighet til arbeidsplassen og kollegaer, da dette fungerte som et fundament for deres sosiale kapital.

6.2.3 Hvordan påvirker graden av humankapital karriereveien til mannlige toppledere?

Fra tabell 4 om antall år utdanning, kommer det frem at elleve av tolv av respondentene har en utdanningsbakgrunn på fire år eller mer. Samtidig kan vi observere et skille som viser til at omkring halvparten gjennomførte et sammenhengende studie som ga en mastergrad. Den andre halvdel av respondentene gjennomførte en treårig bachelorutdanning og supplerte med en toårig mastergrad i arbeidslivet. Dette kan forstås som et resultat av samfunnets økende interesse og vektleggelsen for betydningen av kunnskap i dagens kunnskapsøkonomi (Adam og Kvålshaugen, 2016). Samt hvor nødvendig det er å investere tid og ressurser i egen karriere dersom en topplederjobb skal være mulig i fremtiden (Becker, 1962; Crook *et al.*, 2011). Slik som nevnt i fasen før arbeidslivet, fortalte flere at utdanningsvalg var basert på interesser og et ønske om å bidra med kunnskap i samfunnet. Det er nærliggende å tro at dette ga et godt utgangspunkt for en karriere som leder.

Flere av respondentene tok mer utdanning i løpet av arbeidslivet, og vi ser fra CVen til Anonym 1 at han i arbeidslivet tok de nødvendige investeringene i humankapital. Begrunnelsen var at han etter flere år i arbeidslivet anså det som mer attraktivt med en lederstilling. På bakgrunn av dette, investerte han i en mastergrad som er å betegne som en generell investering i humankapital (Crook *et al.*, 2011). Fra tabell 4 ser vi at liknende valg i løpet av karrieren er å finne hos flere av respondentene der mange også har deltatt på forskjellige lederskoler, som tilsvarer investering i bedriftsspesifikk kunnskap. Dette reflekterer også Amdam og Kvålshaugen (2016) som viser til at toppledere bygger kompetanse ved etter- og videreutdanning på bakgrunn av et ønske om å klatre høyere karrieremessig, eller for å beholde stillingen. Morten fortalte at han gjennomførte to bachelorgrader og en erfaringsbasert master som ble fullført parallelt med jobben for å være mer attraktiv på arbeidsmarkedet: *“Jeg visste at uten å ta denne utdanningen ville jeg ikke fått disse jobbene i det offentlige. Det offentlige er mye mer opptatt av formell utdanning enn det private.”*

Sammenligner vi investeringer av humankapital med de kvinnelige topplederne, viser dette at færre kvinner søker seg til stillinger som kvalifiserer til karriereadvancement (Halrynjo og Lyng, 2010; Brovold og Farstad, 2017). Det vil si stillinger som gir nødvendig erfaring og kompetanse til å kunne ta steget mot en topplederposisjon. I lys av teorien, antyder svar fra mennene at dette stemmer. De uttalte at deres samlivspartner oftest tok det største ansvaret i hjemmet, og dermed muliggjorde det for dem å ta valg rettet mot karriereadvancement, enten

det gjaldt jobb eller utdanning. Samtidig understreker de betydningen av at samlivspartner støttet og hadde forståelse for karrierefremmende valg. Dette samsvarer med funn fra kvinnelige toppledere hvor Brovold og Farstad, (2017) forklarer dette som en medvirkende årsak til at kvinnene fikk mulighet til tilegne seg tilstrekkelig KFE som var nødvendig for en topplederstilling. Vi forstår dette som et fellestrekk mellom mannlig og kvinnelige toppledere, herunder karriereavansment på grunn av egen vilje, samt en samlivspartner som er villig til å ta eventuelle konsekvenser et slikt karrierevalg periodevis vil ha for familielivet.

I henhold til topplederbarometeret (2018) samsvarer dette med Ståle sin erfaring innen industribedrifter. Hans erfaring var at kvinner gjorde karriere i slike organisasjoner frem til 35-40 årene, men i større grad i stabsposisjoner i motsetning til sine mannlige kolleger som valgte offshorestillinger. Dette er i tråd med Østbakken et al. (2017) om at individer i denne livsfasen tar avgjørende karriere- og familievalg som kan gi konsekvenser for mulighetene til videre karriereavansment. Ut fra teori og Ståle sin erfaringer er vi av den oppfatning at kvinner valgte bevisst bort offshorestillinger, og dermed KFE som fulgte med en slik stilling. Enten for å unngå å måtte reise fra familie, eller av hensyn til samlivspartners karriere (Halrynjo og Lyng, 2010).

Tatt i betraktning våre respondenters erfaring i tillegg til annen forsakelse kunne kvinners fravær fra topplederstillinger med resultatansvar forklares på bakgrunn av to årsaker. På den ene siden kan årsaksforklaringen være de normer og verdier som den norske kulturen er bygget på, og hvordan samfunnet er organisert i henhold til arbeidsliv og familieliv. Vi forstår det slik at mange kvinner velger bort muligheten til å bygge opp tilstrekkelig humankapital som er nødvendig for utførelsen av en operativ stilling, da dette særlig er i motsetning til samfunnets norm for morsrollen (ibis.). I den henseende trekker vi frem Ståle sitt sitat: *”Kvinner skal gjøre karriere på alle fronter i Norge, også i hjemmet”*. På den andre siden kunne årsaken være interesseorientert. Topplederbarometeret (2018) bekrefter på mange måter respondentenes uttalelser, herunder at evaluerings- og målemetoder som benyttes til å måle eksempelvis en finansdirektørs eller en annen linjeopposisjon sitt resultat, oppfattes som mer attraktivt for menn enn kvinner. Vi kan derfor ut i fra dette forvente at valg av stabsposisjoner, muliggjør å kombinere karriere og familieliv, og at kvinner ikke opplever å forsake familielivet. Samtidig reduserer de sannsynligheten for å sitte i en topplederstilling som krever kompetanse rettet mot stab (Topplederbarometer, 2018), og følgelig vil resultatet bli at «velferdsparadokset» oppstår.

6.2.4 Hvordan påvirker motivasjon karriereveien i arbeidslivet ?

Det er naturlig å anta at det ligger krevende arbeid bak det å jobbe som toppleder da det tyngste ansvaret i en organisasjon bæres av topplederen. Våre respondenters ledererfaring varierte fra mellom 12 til 34 år, hvor flertallet hadde til sammen mellom 25 og 30 års ledererfaring. De kan her vise til mange års ledererfaring, og vi vil i den kommende analysen forsøke å finne forhold som ligger til grunn for motivasjon i løpet av arbeidslivet.

Vi observerer at støttespillere og rollemodeller har vært og er viktige motivasjonsfaktorer, men dette drøftes i andre delkapitler og utelates derfor i kommende analysen om motivasjon. I forsøk på å finne ut hvor avgjørende motivasjonsfaktorer var for fasen i arbeidslivet, hadde vi gjennom intervjuene spørsmål knyttet til hvorfor de fortsatt ønsket å være toppledere. Respondentene bekreftet at de trivdes godt slik arbeidssituasjonen deres var per i dag, at de opplevde det som en oppmuntrende og givende arbeidshverdag, og at de av den grunn ønsket å fortsette som toppledere. Videre beskrev de at stillingen som toppleder gjorde det mulig å kunne være med å påvirke og skape noe for arbeidsplassen og samfunnet generelt. I tillegg til å jobbe sammen med andre mennesker om noe og å utvikle seg selv som individ. Dette samsvarer godt med SBT som bidrar til jobbtilfredsstillelse (Kvålshaugen og Wennes, 2012) og Rønning (2014) konklusjoner ut fra AFFs undersøkelsen (2011).

Med andre ord forstår vi det slik at respondentene opplever jobben som meningsfull, som etter vår oppfatning er avgjørende for å holde et høyt arbeidstempo over tid (ibid.). Flertallet av respondentene forklarte at de ikke ville vært foruten en slik posisjon i arbeidslivet med tanke på de mulighetene som har kommet i løpet av karrieren. Espen forklarte det slik: *"Jeg synes det er gøy. Det må jo være det, selv om det er ansvar og noen ganger tyngende"*. Respondentene snakket også om opplevelsen av at de gjorde noe meningsfullt. Helge snakket varmt om betydningen av at jobben måtte være givende og oppmuntrende, og om det kom til et punkt hvor det ikke lenger føltes rett ønsket han å finne noe annet. Således vise både Espen og Helge typiske trekk av en kunnskapsarbeider, ved deres ønske om utslag for kreativitet og interessante utfordringer, samt å føle seg nyttig på arbeidsplassen (Kuvaas, 2006; Hislop, 2013).

Et flertall av respondentene trakk frem gleden av deres mulighet til å ta beslutninger og utøve innflytelse som en del av begrunnelsen for valget av karriereveien. Vi forstår dette som at

respondentene ikke ønsket å utøve innflytelse og beslutningsmakt basert på et ønske om å delegere andre, men heller et ønske om å få det beste ut av ulike mennesker. På denne måten kunne de jobbe sammen mot et felles mål, og samtidig være til stede for sine ansatte. Dette kan vi knytte opp mot det vi i kapittel 2 omtalte som den norske lederstilen der fellesskapet er av betydning, og er i tråd med Vie (2012) om at i lederrollen omhandler å legge til rette for at ansatte skal kunne utføre sine oppgaver. Gjennom at respondentene ønsket å gi rom for kreativitet og problemløsning blant sine ansatte, er det nærliggende å tro at de på denne måten fikk følelsen av å være til nytte og at de var en ressurs for både medarbeiderne og arbeidsplassen. Dette er også tett knyttet til teorien om kunnskapsarbeidere, herunder hvor avgjørende utøvelse av autonomi er i denne sammenheng (Kuvaas, 2006; Hislop, 2013). Svein Erik beskrev dette på en god måte: ”*Jeg liker å skape noe i lag. Jeg synes det er minst like gøy å være den som hjelper gruppen avgårde. Jeg ser at min rolle som leder i dag, er å få de til å starte rett, at de lykkes alene, uten meg. En fasilitator kan man jo si, eller en diskusjonspartner.*”

I gjennomføringen av intervjuene stilte vi også spørsmål om i hvilken grad respondentene følte at de hadde forsaket noe som en konsekvens av valget om å være toppleder. Vi kan forstå dette som at respondentene opplevde at jobben gikk på bekostning av deres fritid, men at denne tiden uansett ville blitt brukt på arbeid eller fritidsaktiviteter. Samtidig ble det delt tanker om at den tiden de ofret på grunn av jobb, ikke føltes som en *forsakelse* av ordets rette betydning. Hvis vi ser forsakelse i sammenheng med familielivet presiserte respondentene at dette kun var gjeldende over perioder i løpet av karrieren, men likevel fortalte mange at de den gang de hadde små barn måtte ta valg i karrieren som gjorde det mulig å bruke mer tid sammen med samlivspartner og barn. Her uttalte flere, deriblant Bjørn og Anonym 1 at de tilpasset arbeidssituasjonen sin gjennom kveldsjobbing og pendling, slik at de sammen med en krevende jobb ikke skulle føle at deres karrierevalg gikk hardt ut over deres respektive familieliv. Vi vurderer derfor at slike valg kan ha påvirket respondentenes selvfølelse og selvtillit med tanke på å mestre balansen mellom arbeid og privatliv, der deres barn i seg selv har vært en kilde til motivasjon. Dette er i tråd med AFFs Lederundersøkelse (Rønning, 2014) om ledes arbeidssituasjon, som vi beskrevet i kapittel 2. På grunnlag av ovennevnte mener vi det er rimelig å anta at topplederne ikke så på sin lederkarriere som en forsakelse i seg selv, men at det er tilstedeværelsen av indre motivasjon og deres vilje til å skape en lederkarriere som har vært drivere for respondentenes karriere.

I sammenligning med motivasjonsfaktorer for kvinnelige toppledere ser vi ulikheter på spørsmål om karrieren som toppleder hadde gitt dem en følelse av forsakelse. Funntil fra kvinnene viste til at de hadde en større opplevelse av forsakelse sammenlignet med mennene. Vi mener det lett kan tenkes at kvinnene i større grad kjente på at satsingen på karriere ikke var forenelig med et tradisjonelt kjønnsrollemønster, slik Fitzsimmons, Callan og Paulsen (2014) beskriver. Likevel mener vi at en slik antakelse ikke samsvarer med våre funn da verken mennene eller kvinnene angret på karrierevalget (Brovold og Farstad, 2017, s. 81). Vi velger derfor å se på funnene i lys av hermeneutikken og sosialkonstruktivismen i kapittel 3.x, i form av at respondentenes subjektive tolkninger og svar kan være av ulik betydning på tross at av kjønnene var av samme oppfatning. Vi mener derfor at vi ikke med sikkerhet kan hevde at det eksisterer en ulikhet mellom kjønnenes forståelse av hva en forsakelse innebærer i forhold til å sitte i en stilling som toppleder.

6.2.5 Hvordan påvirker mestringstro karriereveien i arbeidslivet

Den ikoniske setningen fra Piper (1930), *"I think I can. I think I can. I think I can"*, inneholder et budskap som vil være aktuelt også i voksenlivet. Dette fordi individer med et slikt tankesett vil i større grad ta på seg utfordringer og forpliktelser, og evner å håndtere motgang (Fast *et al.*, 2010). I tillegg vil de også ha mindre risikoaversjon, og velger å lære av sine feil (Bandura, 1997). I den påfølgende analysen presenteres toppledernes oppbygging av mestringstro og håndtering av utfordringer i arbeidslivet. Vi drøfter også hvordan de tar et bevisst valg om å være rollemodeller, med den hensikt å påvirke kollegers grad av mestringstro.

Gjennom våre intervjuer fikk vi inntrykk av at både ledere, styreledere, og andre støttespillere har i løpet av arbeidslivet kommet med verbale overtalelser i form av oppløftende ord knyttet til respondentenes tro på å mestre ulike situasjoner. Jørgen fortalte om muligheten til å bli administrerende direktør for Toro, *"Jeg var usikker, det var jo skremmende stort om du skjønne?"* Han måtte gå flere runder med seg selv, men fikk støtte både privat og fra arbeidsplassen. Vi forstår dette slik at omgivelsenes støtte er avgjørende for karriereutvikling, noe også Jørgen bekrefter her. De fleste fortalte at de har hatt støttepersoner i løpet av arbeidslivet som har formidlet tillit og trygghet, og dermed vært berikende i forhold til deres karriereavansement. Siden Jørgen mestret den nye stillingen økte mestringstroen, og det har bidratt til at han senere tok større utfordringer. Dette er i tråd med det Bandura (1997) viser til

som første kilde til mestringstro, tidligere prestasjoner. Svein Erik forklarer følgende: *“Jeg tenkte dette tar jeg, .. og så gikk det jo bra!”* Han viser til et tankesett fra tidligere utfordringer som begrunnelse for hvorfor utfordringen med stillingsskiftet var overkommelig. Dette var ikke en risiko, men skulle bli sett på som en utviklingsmulighet, både ved å utrette noe for arbeidsplassen, men også for å å lære og utvikle seg selv som leder (Carmona *et al.*, 2008). I henhold til de utfordringer de har møtt i arbeidslivet forstår vi det som avgjørende for utvikling av respondentenes mestringstro. Totalt sett er vi av den oppfatning at alle respondentene ønsket å lære av sine feil, og det kan tenkes at deres opplevelse av å ha gode kollegiale forhold og rådgivere på arbeidsplassen, bidro til at motgangen ble overkommelig.

Fra intervjuene kom det fram at de ønsket å fungere som rollemodeller for sine kolleger da de selv forstod betydningen av egne rollemodeller og mestringstro (Shapiro, Haseltine og Rowe, 1978). Flere uttrykte at de hadde blitt mer bevisst på dette, særlig overfor sine kvinnelige kolleger i håp om være med på å stimulere flere kvinner opp, til toppledernivå. Blant annet fortalte Svein Erik at han var bevisst på å øke mestringstro ved å benytte seg av kvinners tidligere prestasjoner og verbale overtalelser som drivkraft og minimere deres selvkritikk: *“Dette kan du, det har du bevist når du klarte å få til avtalen!”*. Samtidig er vi oppmerksomme på at dette kan oppfattes som en generalisering av det kvinnelige kjønn, herunder at alle kvinner har personligheter som bærer preg av å være selvkritiske. Men ut fra respondentene våre fikk vi inntrykk av at dette var et likhetstrekk blant flere av deres kvinnelige kolleger, og dermed er det et interessant funn for avhandling. Videre uttalte flere at de ønsker å være et positivt element ved å påvirke sine kollegaer til å være mindre risikoaverse. Her er det viktig at toppledere har fokus på at det å gjøre feil ikke er farlig, men bør ses på som viktig lærdom og en mulighet for personlig utvikling.

6.3 Oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmålene

I det følgende kapittel ønsker vi å oppsummere avhandlingens analyse og drøftelse, i tillegg til å finne konklusjoner på forskningsspørsmål 1 og 2 og den overordnede problemstillingen.

6.3.1.1 Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?

På bakgrunn av gjennomgått empiri, analyse og diskusjon for fasen *før arbeidslivet*, viser avhandlingens funn at det er flere forhold som kan ha innflytelse på deres karriere. Fellestrekk

som gikk igjen blant alle respondentene var en familiebakgrunn med følelse av trygghet og ansvar, foreldre som verdsatte respekt og likeverd overfor andre, i tillegg til opplevelse av frihet til å følge sine interesser. Vi forstår det derfor slik at nærmeste familie har spilt en betydelig rolle i oppveksten, i tillegg til at andre relasjoner også har vært viktige i oppveksten. Vi velger vi å se på familien som en avgjørende betydning for selvtillit og selvfølelse som videre har virket forsterkende på deres identitetsfølelse, og dette anser vi også som avgjørende ved valg av høyere utdanning. Et annet fellestrekk hos flere av respondentene var følelsen av å få tillit fra autoriteter, herunder fra foreldre, trenere eller ledere, og vi oppfatter dette som betydningsfullt for evnen til å tro på deres egne evner til å mestre. Vi oppfatter det slik at nevnte fellestrekk trolig har hatt betydning for respondentene ved rekruttering, og bidratt til attraktivitet blant arbeidsgivere. I lys av avhandlingens analyse og drøfting for fasen før arbeidslivet, mener vi det rimelig å tro at disse faktorene har hatt betydning for de mannlige ledernes muligheter til karrieretoppen.

6.3.1.2 Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?

Blant respondentene fant vi flere fellestrekk for fasen *i arbeidslivet* som er nærliggende å anse som betydningsfulle for karrieren. Vi forstår at tillitsfulle relasjoner til sine ledere, herunder styreledere, og kollegaer generelt har betydning for denne fasen, i tillegg til gode relasjoner til ledergruppen. Derfor vurderer vi sosiale nettverk som betydningsfulle for karrieren, særlig med hensyn til at flertallet av respondentene i løpet av de siste tiårene kun hadde fått ny jobb basert på bekjenskaper, og ikke gjennom standardiserte søknadsprosesser. Videre oppfatter vi det slik at tette bånd til familie i form av støtte og tilstedeværelse i hverdagen har vært viktig for trivsel og trygghet i satse på eventuelle karrierefremmende valg. Dette forstår vi som forsterkende på deres identitet og har vært en viktig del av utviklingen i karrieren. I tillegg ser vi at mestringstro har gitt de en styrke når det gjelder å ta utfordringer, både ved suksess, men enda viktigere ved feilbeslutninger. Dette fordi respondentene erfaringsmessig har lært at feil er en lærdom og noe som ikke bør fryktes, men en utfordring som må håndteres. Vi er av den oppfatning at respondentene viser stor grad av mestringstro i tillegg til å være teamorienterte, og følgelig mer opptatt av å være en fasilitator fremfor en beslutningstaker.

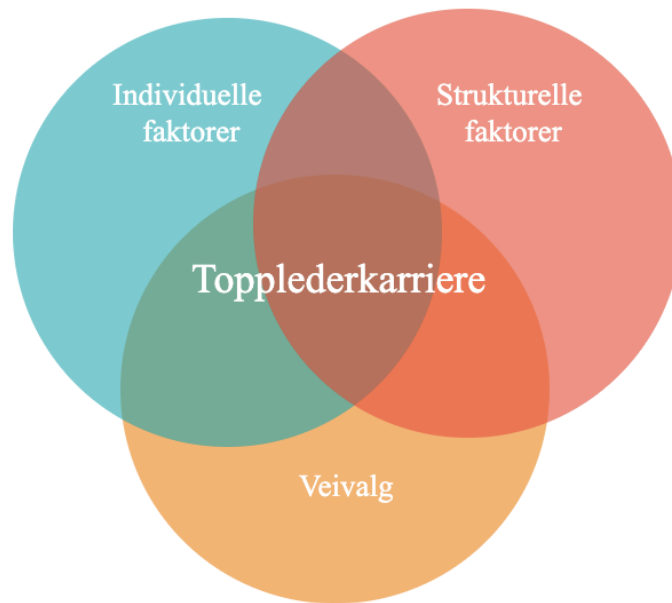
7 Konklusjon

I følgende kapittel oppsummerer vi studiens funn fra forskningsspørsmål 1 og 2, herunder konklusjonen på avhandlingens overordnede problemstilling. Deretter presenterer vi en redegjørelse for avhandlingens avsluttende betraktninger, refleksjoner, kritikk av avhandlingens, og til slutt et forslag til videre forskning.

7.1 Har karriereveien til mannlige toppledere vært en bevisst karrierevei, eller et resultat av tilfeldigheter?

Formålet med vår masteravhandling var å se nærmere på hvilke elementer både før og i arbeidslivet som ville være av betydning for en karriere som toppleder. Bakgrunnen for at vi ønsket å studere mannlige toppledere, skyldes studien av Brovold og Farstad (2017) om kvinnelige toppledere fordi vi ønsket å ta denne studien til neste nivå, herunder å undersøke om de samme premissene som var gjeldende for kvinner, også var tilfelle hos menn. Dette mener vi kan bidra med større innsikt i mekanismer som kan føre frem til en lederkarriere, og dermed bidra med innsikt og forståelse for fenomenet.

For å besvare avhandlingens overordnede problemstilling har vi til sammen gjennomført tolv dybdeintervjuer med mannlige toppledere i ulike bransjer. Hensikten var å undersøke om mennenes karrierevei til toppen av hierarkiet i arbeidslivet har vært et resultat av bevisste valg, eller en rekke tilfeldigheter. Vi finner at ingen av respondentene kunne vise til et ønske eller mål om å bli toppleder. Derimot har de underveis i oppveksten og voksenlivet kommet over tilfeldigheter og muligheter som de ikke kunne forutse. Dermed forstår vi deres karrierevei som et resultat av en kombinasjon av bevisste valg og tilfeldigheter, herunder et resultat av flere livshendelser som etter hvert var med på å forme karriereveien for både *fasen før arbeidslivet* og *fasen i arbeidslivet*. Våre funn fra forskningsspørsmålene gir tre førende faktorer for de mannlige toppledernes karrierevei, herunder veivalg, individuelle faktorer og strukturelle faktorer som kontinuerlig påvirker hverandre. Dette illustreres i figuren under:



Figur 2 Forhold og samspill som legger til rette for en lederkarriere

Vi vil her forklare nærmere hva vi legger i ordlydene, individuelle- og strukturelle faktorer. De *individuelle faktorene* knyttes til teoriene om humankapital, sosial kapital, mestringstro og motivasjon både før og i arbeidslivet. Dette har gitt respondentene muligheter til å øke KFE, viktig verdisyn og personlig utvikling, i tillegg til å ta utfordringer, evnen til å lære av feil og viljen til å lede. De *strukturelle faktorene* knyttes til sosiale nettverk i form av rekrutteringskanaler, men også betydning av bransje for karriereavansement. Under strukturfaktorer knytter vi også teoriimplikasjoner fra øvrige teorier, herunder teamorientering, beslutningstaking, utfordringer og ansvar. I tillegg til også deres styreledere og tidligere lederskikkelser som viktige støttespillere og rollemodeller for muligheter og oppfordringer til karriereavansement. Slike teoriimplikasjoner relateres til det som skjer på arbeidsplassen og dermed knytter vi disse til strukturfaktorer, og ikke individuelle faktorer.

Basert på dette kan vi konkludere med at det ikke var et tilfeldig valg å bli toppledere, men at det finnes forklaringsmekanismer som belyser toppledernes karrierevei, herunder veivalg, individ- og strukturfaktorer. Samtidig har vi flere ganger gjennom analysen påvist at mennene ikke hadde en bevisst karrierevei ved starten av karrieren, men at det etterhvert ble et naturlig valg basert på flere år med lederoppgaver. Vi forstår det slik at det var følelsen av å ha en meningsfull jobb som var årsaken til at de fortsatte å være toppledere. Gjennom jobben fulgte også følelsen av å bli sett og utfordringer i hverdagen med, som også støttes opp av blant

annet Becker (1962) og Kuvaas (2006) om humankapital og kunnskapsarbeidere. Vi finner også at respondentene hadde god tro på deres evne til å mestre, som bidro til at de tok karrierefremmende muligheter som virket uopnåelige, i tillegg til å lære av sine feil (Bandura, 1997). Det vi kan forstå som noe motstridende i henhold til typiske stereotypiene, er det faktum at begrunnelsen for at de lykkes ikke kun skyldes deres eget ego og selvsentrerte ambisjoner. Derimot ser vi på deres samlivspartnere og andre rollemodeller har vært bidragsytere gjennom deres karriereutvikling. Samtidig viser topplederne til genuin interesse av å jobbe sammen med andre mennesker, i tillegg til at de hadde støtte fra ledergruppen, er forhold som har bidratt til at de lykkes som ledere. På grunnlag av empiri, drøftelse og analyse er vi av den oppfatning at alle respondentene har viet betydelig oppmerksomhet og ressurser mot å utvikle sine kolleger, som videre har generert resultater. Videre oppfatter vi det slik at etter de selv hadde jobbet seg opp til en stilling som toppleder, var deres neste steg i lederutviklingen å utvikle andre, herunder være hjelpelige i andres karrierevei. Dette ble gjennomført ved å tilrettelegge og benytte deres individuelle og strukturelle faktorer som de har opparbeidet seg både fra fase før og fasen i løpet av arbeidslivet.

Fra avhandlingens analyse og drøftelse viser vi til at det ikke er store forskjeller mellom kvinner og menns vei til karrieretoppen. Dette i lys av likhetstrekk i de tre kontinuerlige og førende faktorene, herunder det vi omtaler som veivalg, individ- og strukturfaktorer. Se kapittel 8.2 for vår begrunnelse for disse likhetstrekkene. Den største forskjellen vi finner gjelder at kvinner i større grad legger vekt på deres studiemiljø og deltar aktivt i formelle kvinnenettverk. Derimot ser det ut til at menn legger større betydning til familierelasjoner og deltakelsen i grupper som er relatert til arbeidsplassen eller styreverv. I tillegg er det i noen grad forskjeller i humankapitalen i henhold til ingeniørutdanning. Dette kan være med på å forklare noe av skjevheten i kjønnsbalansen i næringslivet da noen stillinger krever slik KFE. Samtidig tar flere kvinner i dag utdanning innenfor fag som tradisjonelt sett har vært mannsdominerte, blant annet ingeniørutdanning (Østbakken *et al.*, 2017). Følgelig er det tenkelig at et inntog av kvinner vil forekomme i topplederstillinger i fremtiden. Tatt i betraktning slike små forskjeller mellom kjønnene er vi av den oppfatning at vi ikke kan konkludere med at kjønn har vært avgjørende for en lederkarriere.

Vi konkluderer med at homososial reproduksjon kan ha hatt betydning for mennene både i starten og videre i karrierestigen. Av interesse er også at Brovold og Farstad (2017) ikke kan

utelukke betydningen av homososial reproduksjon, selv for kvinnene som startet yrkeskarrieren i en mannsdominert bransje. Dette styrker vår antagelse om at kjønn i seg selv ikke er ensbetydende med visse egenskaper, men at det er grunnet individets personlighetstrekk og KFE. Dette samsvarer også med Brovold og Farstads (2017) konklusjoner, riktignok at kjønn er en del av respondentenes personlige identitet, men at den ikke er knyttet til deres identitet som leder. Følgelig kan vi ikke konkludere med at kjønn er avgjørende for lederes vei til karrieretoppen, men at det finnes bakenforliggende faktorer som spiller inn og utgjør skjevheten i kjønnsbalansen i det øverste ledersjiktet. Slik som holdnings og kulturelle grunner, herunder hvordan det norske samfunnet har organisert arbeidslivet og det vi refererer til som “velferdsparadokset” i denne avhandlingen (Hardoy, Schøne og Østbakken, 2017; Halrynjo og Lyng, 2010).

7.2 Avsluttende betraktninger

Ved sammenligning av funn fra våre mannlige respondenter opp mot funn fra kvinnelige toppledere, er vi av den oppfatning at det finnes mange likhetstrekk mellom de mannlige og kvinnelige topplederne. Her skal vi forsøke å forklare hva vi selv antar er begrunnelsen for disse likhetene. Vi valgte å benytte oss av en nærliggende intervjuguide fra Brovold og Farstad sin studie (2017) på bakgrunn av vår forståelse at intervjuguiden framstår som kjønnsnøytral. Derfor valgte vi å kun gjøre noen få endringer i forhold til spørsmålenes rekkefølge og ordlyden fra kvinne til mann. Annen begrunnelse er at vi ønsket øke reliabiliteten og generaliseringen til Brovold og Farstad (2017) studie, men også vår egen, ved å sammenligne funn og konklusjoner. Medfølgende forstår vi dette som en naturlig årsak for likheter i svarene, herunder nærliggende spørsmål og unngåelse av det Hovden, Kvande og Rasmussen (2011) omtaler som kjonning av resultatene. Samtidig er alle mannlige og kvinnelige respondenter en del av det norske samfunnet og de er oppvokst med norske kulturelle verdier og normer. Vi antar dermed at deres oppvekst, familieliv og arbeidsliv har generelle likhetstrekk og således gir lignende erfaringer. Kulturelle likheter antar vi dermed å styrke begrunnelsen for likheter i svarene, eksempelvis den norske ledelsesstilen (Vie, 2012).

Lignende teoretisk rammeverk, henviser til kapittel 3 for begrunnelse på valg av teori, har blitt benyttet til å identifisere faktorer som kan ha påvirket karriereveien. Trolig er også dette en medvirkende årsak til likhetstrekk mellom kjønnene, da teorien fokuserer på like individuelle og strukturelle faktorer. Tilslutt vil vi også påpeke at avhandlingenes kontekster

har naturlige likheter av den grunn at det er kun er en toårig periode som skiller studiene. Følgelig forventes ikke betydelige endringer, herunder i næringslivet, samfunnet, litteraturen og forskningen. Alle disse faktorene kan sies å være årsaksforklaringer for hvorfor det er så store likheter i funn blant mannlige og kvinnelige respondenter. Det er derfor tenkelig at disse studiene kunne ha slått seg sammen til et studie, men to studier vil formodentlig kunne øke hverandres validitets, reliabilitets og generaliserings evne. Avslutningsvis vil vi understreke at vi anser slike likheter som fordelaktig da dette gir gode implikasjoner angående kjønn og ledelse.

7.3 Avhandlingens refleksjoner

Gjennom studien har vi vært opptatt av våre respondenter som individer og deres subjektive opplevelser i oppveksten og voksenlivet. Likevel mente vi det ville være interessant i sluttfasen av intervjuene å få frem mennenes opplevelser av kvinner i arbeidslivet, herunder andre kvinnelige ledere og kolleger. Begrunnelsen er at vi mener dette kan bidra til å fremheve i hvilken grad det forekommer ulikheter mellom kjønnene i løpet av karriereveien. Dette mener vi bidro til et nyansert bilde av studiens problematikk, da vi kunne sammenligne mennenes synspunkter opp mot funn fra studien om kvinner. Vi kunne ut i fra den analyse og drøfting som er gjennomgått forstå det slik at de ikke knyttet sitt kjønn til deres jobb som leder, herunder at de anså seg selv først og fremst som en leder, enn en mannlig leder. I forhold til bruken av termen, mannlig toppleder, anvendte vi betegnelsen gjennomgående i oppgaven på bakgrunn av konsensus i språket.

7.4 Kritikk av avhandlingen

Vi har i denne masteravhandlingen intervjuet mannlige toppledere, og gjennom analyse og empiri kommet til konklusjoner. Dette taler for at avhandlingens funn antyder sannheter, men samtidig er dette en masteravhandling som tilsier at studien ikke har blitt validert av annen forskning. I tillegg til et utvalg på tolv respondenter er vi av den oppfatning at dette er såpass lite antall at avhandlingens konklusjon viser til en trend, snarere enn én sannhet. Medfølgende kan et lite utvalg også føre til såkalt selv-seleksjonsskjevhet, som vil si unøyaktighet ved utvelgelsesprosessen da avhandlingen var basert på frivillig deltagelse (Staff, 2015). Dermed kan de deltagende respondentene ha skilt seg ut fra de som takket nei til å delta, og derfor resultert i at avhandlingens funn har blitt påvirket. Funnene kan dermed styrkes i større grad

med videre forskning, ved bruk av randomisert og større utvalg. Ved å inkludere menn som ønsket seg en stilling som toppleder, men ikke hadde nådd frem i vårt utvalg, kunne vi ha hatt et større variasjon i utvalget. Vi antar at dette hadde gitt muligheter for sammenligning og å studere mulige avvik. Studien kunne gitt et mer nøytralt bilde av ledernes hverdag og i tillegg gitt større forståelse og innsikt i det å gjøre en karriere. Avslutningsvis mener vi at sosial ønskelighet er noe som bør betraktes. Det viser til at respondenter har en tendens til å svare på en mer sosialt akseptabelt måte snarere enn å svare deres oppriktige mening (Lavrakas, 2008). Dette anser vi som viktig i vår avhandling, da vi spør de mannlige toppledere om deres holdninger og atferd i forhold til deres arbeidsplass, toppledere og kvinnelige kolleger, for å beskytte og fremstille seg selv og arbeidsplassen i et bedre lys.

7.5 Forslag til videre forskning

På bakgrunn av avhandlingens drøftelser og forskningsresultater, ønsker vi å vise til mulig videre forskning innenfor avhandlingens fenomen. Det kan være av interesse å undersøke med et større antall respondenter i sammenlignbare land, i henhold til kjønnsfordelingen i arbeidslivet og samfunnet generelt. Dette for å undersøke om funnene våre ikke kun skyldes kulturelle forhold her i landet, men også kan forklares i et større bilde, herunder om veien til en topplederkarriere skyldes de samme forholdene som i Norge.

I vår studie hadde vi bedrifter med gjennomsnitt på over 200 arbeidsplasser, noe som karakteriseres som store bedrifter, da dette i Norge innbefatter over 100 ansatte (NHO, 2018). Dermed kan det være aktuelt å undersøke toppledere i mellomstore bedrifter i norsk kontekst hvor det er likt fordeling mellom offentlig og privat sektor, herunder mellom 21-100 i antall ansatte, i følge NHO (2018), og som sammen med mindre bedrifter, dominerer foretakspopulasjon i Norge (Spilling, 2000). Det kunne her være interessant å undersøke i hvilken grad toppledere for mellomstore bedrifter opplevde barrierer med å komme til karrieretoppen og se om det er likheter eller avvik fra vår studie.

Referanser

- Amdam, R. P., og Kvalshaugen, R. (2016) Norske toppledere og deres utdanningsbakgrunn i 2016. *Magma*, s. 64-69. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/norske-toppledere-og-deres-utdanningsbakgrunn-i-2016> (Hentet 09. februar 2019).
- Arbeidsgiverportalen. (2018) Toppleder. Tilgjengelig fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/toppleder> (Hentet: 18.04.2019).
- Baker, W.E. (2000) *Achieving Success Through Social Capital. Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*. New York: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1977) *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Becker, G. S. (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 70(5), s. 9-49. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/1829103> (Hentet: 25.01.2019).
- Becker, G. S. (1985) Human capital, Effort, and the Sexual Division of Labor. *Journal of Labor Economics*, 3(1), s. 33-58. Tilgjengelig fra: https://web.stanford.edu/group/scspi/media/_media/pdf/Classic_Media/Becker_1985_Gender.pdf (Hentet: 25.01.2019).
- Bergåker, B. og Veka, H. (2016) *Entreprenøriell orientering og nettverk som en ressurs hos skogsmaskinentreprenørene i Norge*. Handelshøyskolen på NMBU. Masteroppgave. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2401604/MasteroppgavenBBHV6.pdf?sequence=1> (Hentet: 15.02.2019)
- Birkmann, S. og Kvale, S. (2017) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 3.utg. Gyldendal Akademisk, Oslo. <https://www.nb.no/items/347a3df92367c6aa1649147e65165001?page=227&searchText=221>
- Bjørnåli, E. S., Farstad, I., Brovold, B. K., Terjesen, S. (2018) Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere? *Magma*, (5), s. 31-39 . Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kvinne-og-toppleder-hvilke-faktorer-fremmer-en-lederkarriere> (Hentet 15.02.2019)
- Brinkmann, Svend, Anderssen, Tone Margaret, & Rygge, Johan. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*, 3. utg., 2. oppl. ed. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Brovold, B. K. og Farstad, I. (2017) *Kvinne og toppleder: Bevisst karrierevalg, eller tilfeldig?*. Masteroppgave. NTNU.
- Bryman, A. og Bell, E. (2015) *Business Research Methods*. 4.utg. Oxford: Oxford University Press.
- Bucher, R., Stelling, J.G. (1977) *Becoming Professional*. 1.utg. Sage Library of Social Research
- Carmona, C., Buunk, A. P., Dijkstra, A. og Peiro J. M. (2008) The Relationship Between Goal Orientation, Social Comparison Responses, Self-Efficacy, and Performance. (European Psychologist 08/2008). Hogrefe Publishing. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1027/1016-9040.13.3.188> (Hentet: 17.03.2019)
- Coff, R. W. (2002) Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse on corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28, s.107– 128. Tilgjengelig fra: [doi:10.1177/014920630202800107](https://doi.org/10.1177/014920630202800107) (Hentet: 29.01.2019).
- CORE Senter for likestillings forskning (2017) Familie- og likestillingspolitikk. Tilgjengelig fra: <https://www.samfunnsforskning.no/core/vi-forsker-pa/familie-og-likestillingspolitikk/index.html> (Hentet: 25.04.2019).
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, G. J., Woehr, D. J., og Ketchen Jr, D. J. (2011) Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), s. 443-456. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/338b/e35d6f604141e525bf7794ec496fe3756896.pdf> (Hentet: 06.02.2019).
- Deci, E.L., og Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L., og Ryan, R.M. (2000) The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), s. 227–268. DOI: [10.1207/S15327965PLI1104_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Ericsson, K. A., Krampe, R. Th., og Tesch-Roemer, C. (1993) The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), s. 363-406. Tilgjengelig fra: [https://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice\(PsychologicalReview\).pdf](https://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice(PsychologicalReview).pdf) (Hentet: 15.03.2019)
- Etikkom. (2010) *Forskerrollen*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/5-Forskerrollen/> (Hentet: 14.04.19)

- Fast, L. A., Lewis, J. L., Bryant, M. J., Bocian, K. A., Cardullo, R. A., Rettig, M., og Hammond, K. A. (2010) Does math self-efficacy mediate the effect of the perceived classroom environment on standardized math test performance? *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 729-740. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.1037/a0018863> (Hentet: 17.03.2019)
- Forsvaret. (2015) *Jenter og verneplikt*. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/karriere/forstegangstjeneste/jenterogverneplikt> (Hentet: 21.04.19)
- Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J., og Paulsen, N. (2014) Gender disparity in C-suite: Do Male and female CEOs differ in how they reached the top?. *The Leadership Quarterly*, 25(2), s. 245-266. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.08.005
- Gagné, M., og Deci, E.L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), s. 331–362. DOI: 10.1002/job.322
- Gibson, D. E., Cordova, D. I. (1999) Women's and Men's Role Models: The Importance of Exemplars. In Murrell, A.J., Crosby, F.J., Ely, R.J (Eds.), *Applied social research. Mentoring Dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations*. Mahwah, NY, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gibson, D.E. (1995) Individual Idols, Organizational Ideals: Role Models in Organizations (Dissertation). University of California
- Gibson, D.E. (2004) Role models in career development: New directions for theory and research, *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), s. 134-156. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00051-4.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1995) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger; innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlag.
- Granovetter, M. S. (1995). *Getting a job: a study of contacts and careers*. 2.utg. Chicago, Ill: University of Chicago Press.
- Hales, C. (1986) What do Managers do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88–115. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x> (Hentet: 22. 01. 2018).
- Halrynjo, S. og Lyng S. T. (2010) Fars forkjørsrett – mors vikeplikt? Kjønn, karriere og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 51(2). S.249-280. Tilgjengelig fra: <https://www.idunn.no/tfs/2010/02/art04> (Hentet: 25. 04. 2018).
- Halvorsen, K. (1993) *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3 utg.). Oslo: Cappelen Forlag AS.
- Hambrick, D. C. (2010) Top management teams. I F. Bournois, J. Duval- Hamel, S. Roussillon, & J. L. Scaringella, (Red.), *Handbook of top management teams*, s.23-30. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Hardoy, I., Schøne, P., og Østbakken, K. M. (2017) *Kjønnsforskjeller i ledelse: Kohort eller – livsløp? Søkely på arbeidslivet*, s. 95-107. Tilgjengelig fra: https://www.idunn.no/spa/2017/01-02/kjoennsforskjeller_i_ledelse_kohort_eller_-_livsloep (Hentet 25.04. 2019).
- Heslin, P.A., og Klehe, U. C. (2006) Self-efficacy. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, (2), s. 705–708. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/254899101_Understanding_and_developing_self-efficacy (Hentet: 15.03.2019)
- Hislop, D. (2013) *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Hitt, M. A. og Ireland, R. D. (2002) The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), s. 3-14. Tilgjengelig https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/170118/Halvorsen_Johansen%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3aBBcQKJ2gycUVYPJjvWanbADw7PxBZUlxoBB9PYtgug_bmAKSP1sv57w (Hentet 20.03.2019)
- Hoang, H. og Antoncic, B (2003) Networked-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal og Business Venturing* 18. 165-187. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/bc0c/c50165089a9310903b48857ff0df92cbc6c7.pdf> (Hentet 15.02.19).
- Hovden, J., Kvande, E. og Rasmussen, B. (2011) Gender and the production of elites in the Nordic countries: new directions in research, *Gender in Management: An International Journal*, 26(6), s. 408-418. doi: 10.1108/17542411111164902.
- Hvinden, B. (2005) *Sosial kapital : klargjøring av ulike perspektiver på sosial kapital, kunnskapsstatus, funn og forskningsbehov, forslag til en videre satsing på forskning om sosial kapital i Norge*. Norges forskningsråd.
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Cappelen Dam AS.
- Jakobsen, C. F. (2004) Rollemodeller i organisasjoner. *Magma*,(1). Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner> (Hentet 21. februar 2019).
- Jones, K.S. (2006) “Giving and Volunteering as Distinct Forms of Civic Engagement: The Role of Community Integration and Personal Resources in Formal Helping”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 249-266

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., og Thoresen, C. J. (2002) Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693-710. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.83.3.693> (Hentet: 16.03.2019)
- Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karlsen, B. (2014) *Ledelse og sosial kapital*. *AFF*. Hentet fra <https://aff.no/ledelse-og-sosial-kapital/>
- Kaspersen, L. (2014) Dagens Næringsliv. *Dette gjør en sjef til en supersjef*. Hentet fra: https://www.dn.no/ledelse/karriere/dette-gjor-en-sjef-til-supersjef/1-1-5123397?fbclid=IwAR31G9sKAWsvhowb5c4DIqmYXhDPCjWbOxPToBrY4GZrlMH_AqxqjKcViNAo (Hentet 10.05.2019)
- Kilduff, M. og Tsai, W. (2003) *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Krekling, D. V. (2018) *Mannlige toppledere har begynt å forstå hvorfor de har så få kvinnelige kolleger*. NRK Nyheter. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/mannlige-toppledere-har-begynt-a-forsta-hvorfor-de-har-sa-fa-kvinnelige-kolleger-1.13942242> (Hentet: 16.03.2019)
- Krogh, G.V. (1998) Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), s. 133–153.
- Kuvaas, B. (2006) Work performance, affectiv commitment, and work motivation: the role of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 365 – 385.
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Ad Notam, Oslo.
- Kvale, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvålshaugen, R. og Wennes, G. (2012) *Organisere og lede - Dilemmaer i praksis*. Bergen: fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Lavrakas P. J. (2008) Social Desirability, i Lavrakas P.J. (red.) *Encyclopedia of survey Research Methods*. 1. utg. SAGE Publications, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002) *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. Hentet fra: <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf> (Hentet: 15.03.2019)
- McPherson, J. Miller, Thomas Rotolo. (1996) “Testing a Dynamic Model of Social Composition: Diversity and Change in Voluntary Groups”. *American Sociological Review*, 61(2), 179-202.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. 2. utg. Thousand Oaks, California: Sage

- Muenks, K., Wigfield, A., og Eccles, J. S. (2018) I can do this! The development and calibration of children's expectations for success and competence beliefs. *Developmental Review*, 48, 24-39. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/324790151_I_can_do_this_The_development_and_calibration_of_children's_expectations_for_success_and_competence_beliefs (Hentet: 15.03.2019)
- Myhre, M. (2015) Autonomi - et nyansert fenomen. En studie av hvordan vitenskapelige ansatte forstår og opplever autonomi. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2375831/Myhre%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet 30.02.2019)
- Nahapiet, Janine. og Ghosal, Sumantra (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/228314367_Social_Capital_Intellectual_Capital_and_the_Organizational_Advantage (Hentet 12.02.19)
- Newell, S. Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, K. (2009) *Managing Knowledge Work and Innovation*. Hampshire: Palgrave.
- NHO (2018) Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB), NHO.no . Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> (Hentet 10.05.2019)
- Nicholls, J. G. (1984) Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328> (Hentet: 16.03.2019)
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nyeng, F. (2017) *Hva annet er også sant? En innføring I vitenskapsfilosofi*. 1.utg. Bergen: fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- OECD (2010) *Social Capital, Human Capital and Health. What is the Evidence?*. Paris: OECD.
- Olafsen, A. H. (2018) Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, (2), s. 54-61. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet> (Hentet 08. februar 2019)
- Polanyi, M. (1966) *Personal knowledge: Toward a post-critical philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Putnam, R. D. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Putnam, R. D. (2000) *Bowling alone : the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster
- Reskin, B. (2000) *Proximate Causes of Employment Discrimination*. Contemporary Sociology 29 (2), s. 319-328.
- Ringdal, K. (20013) *Enhet og mangfold*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R. (2014) Norske ledes arbeidssituasjon. *Magma*, s. 19 – 25. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/norske-lederes-arbeidssituasjon2> (Hentet: 25.04.2019).
- Rønning, R. (2013) Utvikling av ledelse, eller utvikling av ledere? Konsekvenser av AFFs Lederundersøkelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S.B. Matthiesen (red.). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Samdal, S. og Palm, L. (2008) Ledelse i Elkem. Samspillet mellom hovedkontoret og et produksjonssted i Elkem ASA: Hvilke oppgaver former ledernes hverdag og hva oppleves som de største utfordringene? NTNU, Trondheim.
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5 utg. Essex: Pearson Education.
- Schiefløe, Per Morten. (2015) *Sosiale landskap og sosial kapital*. Universitetsforlaget.
Putnam, R.D.(1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Schutz, A.O. (1991) *The Relationship between Creativity and Rolemodelling* (Dissertation). University of Toronto
- Shapiro, E.C., Haseltine, F.P., Rowe, M.P. (1978) Moving Up: Role Models, Mentors, and the 'Patron System'. *Industrial Management Review Association*,19(3), s. 51-58.
Tilgjengelig fra: <http://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents/?DocumentID=3991> (Hentet: 26.04.2019)
- Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data. Methode for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Skorstad, Espen (2005) *Mange former for diskriminering*. Dagbladet. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/kultur/mange-former-for-diskriminering/66163903>
- Spilling, O. R. (2000) *SMB 2000 – fakta om små og mellomstore bedrifter I Norge*. Bergen: Fagbokforlaget
- SSB (2015) Lederskapsundersøkelsen 2015. Dokumentrapport. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/299163?ts=15ab256a820> (Hentet: 13.03.2019)

- SSB (2018) Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/likekom> (Hentet 20.03.2019)
- Staff, A. (2015) *Bias*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Tilgjengelig fra:
<https://www.etikkom.no/fbib/temaer/spesielle-problemomrader/bias/> (Hentet: 16.05.2019)
- Stoltenberg, C. (2017) CORE - indicator: Economic benefits of women in the workforce. (ISF-rapport 10/2016). Oslo: ISBN. Tilgjengelig fra:
https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/economic-benefits/economic-benefits_indicator_final.pdf (Hentet: 25.04.2019).
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Tingstveit, Maiken, Heck (2006) *Kvinner på topp: Hvem er de og hvordan har de kommet seg dit?* Masteroppgave. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/136422>
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Topplederbarometer (2018) Core Topplederbarometer 200. Institutt for samfunnsforskning. Tilgjengelig fra: https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf (Hentet: 23.04.2019)
- Vie, O.E. (2010) Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, 28(3), 182–194. Tilgjengelig fra:
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.11.005> (Hentet: 22. 01. 2018).
- Vie. O. E. (2012) Ledelse på norsk. *Magma*, s. 60-67. Tilgjengelig fra:
<https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk> (Hentet: 22. 01. 2018).
- Watty P. (1930) *The Little Engine That Could*. New York, NY: Grosset & Dunlap
- Woolcock, M. (2001) The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), s. 11-17. Hentet fra
https://www.researchgate.net/publication/269576288_The_Place_of_Social_Capital_in_Understanding_Social_and_Economic_Outcome
- Østbakken, K. M. (2016) Likestilling og verdiskaping. Om kvinners yrkesdeltakelse og dens betydning. (ISF-rapport 10/2016). Oslo: ISBN. Tilgjengelig fra:
https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2442440/75166_Rapport_10_16_FINALWEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Hentet: 25.04.2019).
- Østbakken, K. M., Reisel, L., Schøne, Pål., Barth, E., og Hardoy, Ines. (2017) *Kjønnssegregering og mobilitet i det norske arbeidsmarkedet*. (ISBN-rapport 09/2017). Oslo: ISBN. Tilgjengelig fra:

https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2467872/86040_Rapport_9_17_web2ny.pdf?sequence=5&isAllowed=y (Hentet: 25.04.2019).

Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel til masteroppgave



Masteroppgave - Mannlige toppledere og deres vei til karrieretoppen

Semesteret våren 2019 skal vi skrive vår avsluttende mastergradsoppgave ved NTNU i Trondheim - Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet. Vi studerer på det avsluttende og femte året i siviløkonomutdanningen, med hovedprofil strategi, organisasjon og ledelse. Avhandlingen skal ferdigstilles 23.mai 2019.

Temaet for studien er menn og toppledelse i Norge, der vi ønsker å undersøke hvilke faktorer før og i arbeidslivet som har betydning for deres karrierevei. Tematikken er høyst relevant i arbeidslivet i idag, og NTNU ser på vår studie som interessant og nyttig som kan bidra til verdifull kunnskap til videre forskning. Vil ønsker i studien å ta i bruk dybdeintervju, der vi skal gjennomføre intervju av mannlige toppledere på to ulike geografiske steder, herunder Trondheim og Bergen, som til sammen vil utgjøre 10-12 intervjuer.

Tema:

Mannlige toppledere og deres vei til karrieretoppen

Problemstilling:

Mannlige toppledere og deres vei til karrieretoppen - en selvfølge eller tilfeldighet?

Det er frivillig om du ønsker at undersøkelsen holdes anonymt, og det vil selvfølgelig være mulig å få tilgang til transkriberingen og sitatsjekk fra intervjuet. Vi håper at du finner dette interessant, og vil ta deg tid til å delta på intervju. Intervjuene vil estimert ta én times tid, og vi kan avtale tid og sted nærmere.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Ledelse og hvordan du ser på lederjobben din:

1A: Vi vil gjerne at du tar frem det du synes er de viktigste grunnene til at du har valgt å bli leder.

1B: Hvordan har du kommet dit du er i dag? Har det vært en bevisst karrierevei?

1C: Når du ser deg tilbake, tenker du likevel at det ligger en plan der eller et mønster?

1B: Du har nå vært leder i (antall år), hva er de viktigste grunnene til at du fortsatt er leder?

1C: Hvem er de viktigste støttepersonene i lederjobben din?

1D: Hva med da du var helt fersk? Hadde du noen spesielle støttepersoner da?

2A: Har du i løpet av din lederkarriere møtt på noen spesifikke utfordringer som du husker godt, og hvordan håndterte du dem? (Her kan du gjerne utdype litt mer)

2B: Hva har du eventuelt lært av det, eller hva har det betydd for din utvikling som leder?

2C: (Navn) Betyr det noe at du er mann, og ikke kvinne i forhold til din oppfattelse av deg selv som leder eller mannlig leder?

2D: Du er mann i verden der størstedelen av toppledere er menn, på hvilke måte kommer det til uttrykk?

2E: Hvis andre skal beskrive deg som leder, for eks. medarbeiderne dine. Hvordan vil de beskrive deg?

2F: Enn hvis vi spør sjefen din? Hvordan vil (navn) beskrive deg? Det er vel styrelederen?

Utvikling og karriere frem til i dag. Viktige forklaringer på, eller faktorer som har gjort at du har lyktes i din karriere.

3A: Er det for eksempel noe i oppveksten din og tidlige utvikling som du mener har vært særlig viktig for at du har kommet dit du har? For eksempel foreldre, besteforeldre, søsken, eller andre viktige personer i oppveksten, eller bestemte forhold som stimulerte deg og var viktig for utviklingen din?

3B: Ser du forbindelseslinjer fra oppveksten din til det å ha gjort en lederkarriere?

3C: Er det noen forbindelseslinjer til ditt lederskap? Og med det mener jeg hvordan du er som leder.

4: Hvilke ting har avgjort dine veivalg? Vi er opptatt av om det er skilleveier, kritiske punkter eller hendelser, støttepersoner eller lignende som har vært betydningsfulle eller avgjørende for at du kom videre og kom dit du er nå?

5: Vi har jo allerede vært innom støttespillere, men nå vil gjerne høre om du har hatt noen rollemodeller som du har sett opp til, og som har inspirert deg til å bli leder? Det kan være både før og nå.

6: Er det noe du har forsaket når du har valgt en jobbkarriere som du har gjort? I tilfelle hva?

7: Hvordan har du balansert mellom jobb, familie, venner og fritidssysler? Likestilling i arbeidslivet.

Vi har et paradoks i Norge når det kommer til likestilling. Vi er topp tre i arbeidslivet, men på toppledernivå er vi nummer 58 i verden.

8A: Kan du kommentere det her? Og har du noen tanker på hvorfor dette er slik?

8B: Hva mener du er forklaringen på at det er så få kvinner i det øverste ledersjiktet med resultatansvar?

9A: Har du noen erfaringer du kunne tenke deg å dele med tanke på å rekruttere flere kvinner til lederstillinger?

9B: Hva synes du er gode tilnæringsmåter for å få flere kvinnelige ledere?

Vedlegg 3: GANTT-plan for arbeidsprosessen med avhandlingen

