



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Anbjørg Myhra Bergwitz og Carita Storm Røsaasen

Mentoring og nettverksbygging for høyt utdannede kvinner med flerkulturell bakgrunn

En casestudie av Seema sitt sosialentreprenøriske bidrag

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen ved HiOA**

Sammendrag

Mentoring og nettverksbygging er i litteraturen ansett som nyttig. Hvordan disse tiltakene kan være med på å påvirke høyt utdannede kvinner med flerkulturell bakgrunn sitt møte med arbeidslivet vet man derimot mindre om. Tidligere forskning har fokusert på barrierer knyttet til kjønn og etnisitet, men i mindre grad kombinasjonen av disse opp mot betydningen av tiltak som mentoring og nettverk.

Gjennom en casestudie av sosialentreprenøren Seema undersøker vi hvordan deres talentprogram tilfører de unge kvinnelige deltakernes nyttige erfaringer og ressurser, med tanke på en dag å skulle bli ledere. Ved å benytte en kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer gir studien et innblikk i hvordan talentene rustes gjennom tiltak som mentoring og nettverksbygging.

Resultatene viste at talentenes møte med arbeidslivet påvirkes ved at kvinnene får en annen tilnærming til næringslivet og egen karriere. Dette har artet seg gjennom personlig utvikling i form av økt selvtillit og selvfølelse, kunnskap om næringslivets spilleregler, leder- og karriereutvikling, samt et utvidet nettverk og bedre forståelse knyttet til nettverksbygging.

Abstract

The positive aspects of mentoring and networking are well established. How these activities contribute in altering work-related experiences of highly educated minority women is however less known. Previous studies have focused on gender and ethnicity, but less on the combination of the two in relation to the significance of mentoring and networking.

A case study of the social entrepreneur Seema and their talent program was conducted in order to determine how participation affected the young women in relevance to one day becoming notable leaders. Through semi-structured interviews the study surveys how the talents develop as a result of participation in activities such as mentoring and networking.

The results show how the women learn to properly approach the business community and better manage their own careers. More specifically the women developed personally through increased self-confidence and self-esteem and academically through gained knowledge about leadership and career development, expanded network and improved skills in networking.

Forord

Denne masterutredningen markerer vår avslutning av masterstudiet innen økonomi og administrasjon med fordypning i strategi, organisasjon og ledelse ved *Høgskolen i Oslo og Akershus*. Oppgaven ble ferdigstilt vårsemesteret 2016 og utgjør et omfang på 30 studiepoeng. Ved flere faglige anledninger har vi fått kunnskap om tematikken i denne oppgaven, blant annet i fagene arbeidsmiljø og ledelse, strategisk personalledelse og kunnskapsstrategi. Spesielt ble vår interesse for betydningen av intellekt og kunnskapsintensivitet vekket under forelesninger i faget kunnskapsstrategi høsten 2015. I kombinasjon med dette satte vi stor pris på det faglige bidraget i arbeidsmiljø og ledelse, da grunnleggende prinsipper som medmenneskelighet og rettferdighet i arbeidslivet, appellerer sterkt til begge forfattere av denne oppgaven.

Vi vil gjerne takke alle som har hjulpet oss i løpet av semesteret. Først og fremst ønsker vi å takke Seema og deres ansatte som tok seg tid og takket ja til å stille opp. Seema har gjennom hele prosessen sørget for å være tilgjengelige og inkluderende. Seemas deltakelse og samarbeid er høyt verdsatt og vi har satt stor pris på hyggelige samtaler og gode diskusjoner underveis. Vi vil også takke alle informantene som stilte til intervju og for samtaler som for oss på vei ut i arbeidslivet, har vært personlig inspirerende. Vi vil også takke vår veileder Aagoth Elise Lossius Storvik som har ledet oss gjennom arbeidets ulike faser gjennom konstruktive tilbakemeldinger og råd. Sist, men ikke minst, vil vi også takke våre familier og venner som har støttet oss på hjemmebane i løpet av dette semestret.

Prosesen har vært utfordrende, lærerikt og interessant. Dette avsluttende semesteret har muligens vært det mest givende av de alle hvor vi har ervervet kunnskap som vi på skolebenken ikke har hatt tilgang til. Gjennom fem måneder med utallige timer på biblioteket, opphetede diskusjoner, frustrasjon og latter har vi etablert et vennskap som vil vare livet ut.

Oslo, 25. mai 2016

Anbjørg Myhra Bergwitz og Carita Storm Røsaasen

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Innledning | 7 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema | 7 |
| 1.2 Valg av problemstilling | 9 |
| 1.3 Begrepsavklaring..... | 11 |
| 1.4 Oppgavens relevans..... | 11 |
| 1.5 Oppgavens videre oppbygging | 12 |
| 2. Casebeskrivelse | 13 |
| 2.1 Om Seema | 13 |
| 2.2 Seema sin visjon..... | 14 |
| 2.3 Seema sitt arbeid | 14 |
| 2.3.1 Talentprogrammet..... | 15 |
| 2.3.2 VS-Humentor | 16 |
| 2.3.3 Nettverksbygging | 16 |
| 3. Teoretisk og empirisk bakgrunn | 17 |
| 3.1 Barrierer knyttet til kjønn og etnisitet | 17 |
| 3.1.1 Glasstaket | 18 |
| 3.1.2 Minoriteter i arbeidslivet..... | 19 |
| 3.1.3 Selvseleksjon..... | 21 |
| 3.1.4 Omsorgsforpliktelser | 22 |
| 3.2 Homososial reproduksjon..... | 22 |
| 3.3 Nettverk..... | 24 |
| 3.3.1 Begrepet | 24 |
| 3.3.2 Formelle og uformelle nettverk..... | 25 |
| 3.3.3 Nettverksbygging for kvinner og minoriteter | 26 |
| 3.4 Mentoring | 28 |
| 3.4.1 Begrep og opprinnelse..... | 29 |
| 3.4.2 Formell og uformell mentor | 30 |
| 3.4.3 Effekter av mentoring | 31 |
| 3.4.4 Mentoring av kvinner og minoriteter | 33 |
| 4. Metode | 36 |
| 4.1 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi..... | 36 |
| 4.2 Casestudie..... | 37 |
| 4.3 Utvalg | 38 |
| 4.4 Datainnsamling | 41 |
| 4.4.1 Intervju | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4.2 Intervjuguide | 42 |
| 4.4.3 Gjennomføring av intervjuene | 43 |
| 4.5 Kvalitativ dataanalyse | 44 |
| 4.6 Reliabilitet og validitet | 46 |
| 4.6.1 Reliabilitet | 47 |
| 4.6.2 Validitet | 48 |
| 4.7 Etiske retningslinjer | 49 |
| 4.8 Metodiske begrensninger | 51 |
| 5. Presentasjon av empiriske funn | 53 |
| 5.1 Psykososial støtte | 53 |
| 5.1.1 Selvtillit og selvfølelse | 53 |
| 5.1.2 Tilhørighet og trygghet | 55 |
| 5.2 Karriererettet støtte | 57 |
| 5.2.1 Verktøy i forhold til hvordan fremstå, presentere og markedsføre seg selv | 58 |
| 5.2.2 Støtte i jobbsøkerprosess (CV, LinkedIn og søknad) | 59 |
| 5.2.3 Konkretisering av mål og lederutvikling | 60 |
| 5.3 Nettverksbygging | 62 |
| 5.3.1 Utvidet nettverk | 62 |
| 5.3.2 Ulike funksjoner | 63 |
| 5.3.3 Hvordan ivareta et profesjonelt nettverk? | 64 |
| 5.4 Hvilke forhold hindret talentene før | 65 |
| 5.4.1 Personlige forhold som hindret talentene | 65 |
| 5.4.2 Ytre faktorer | 66 |
| 6. Sammendrag og diskusjon | 69 |
| 6.1 Psykososial støtte | 70 |
| 6.1.1 Selvtillit og selvfølelse | 70 |
| 6.1.2 Tilhørighet og trygghet | 73 |
| 6.2 Karriererettet støtte | 73 |
| 6.3 Nettverksbygging | 75 |
| 6.4 Oppfatninger om barrierer | 77 |
| 7. Konklusjon | 79 |
| 7.1 Oppgavens sterke sider og begrensninger | 79 |
| 7.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning | 80 |
| Litteraturliste | 82 |
| Vedlegg | 88 |

1. Innledning

Temaet for denne studien er mentoring og nettverk for høyt utdannede minoritetskvinner. Nærmere bestemt tar den for seg hvordan mentoring og nettverksbygging kan påvirke disse individenes møte med norsk arbeidsliv. For å studere dette har vi tatt utgangspunkt i organisasjonen Seema AS (heretter kalt Seema) og deres talentprogram for høyt utdannede kvinner med flerkulturell bakgrunn som har lederambisjoner. Problemstillingen for oppgaven er som følger:

Hvordan påvirkes talentenes møte med arbeidslivet av erfaringer og ressurser ervervet gjennom deltakelse i Seema sitt talentprogram?

Vi vil innledningsvis presisere at til tross for at denne studien ser på høyt utdannede minoritetskvinner er det ikke en studie som tar for seg etnisitet eller innvandring som tema. Når det i denne oppgaven refereres til minoritetskvinner eller kvinner med flerkulturell bakgrunn omfatter dette alle kvinner som selv har et annet nasjonalt opphav enn norsk, eller har foreldre av utenlandsk opphav.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Stadig flere unge tar høyere utdanning på høgskole- og universitetsnivå. Sammenligner man tall fra Statistisk sentralbyrå fra tre tiår tilbake ser man at andelen med høyere utdanning i befolkningen har økt fra 13% i 1984 til hele 31% i 2014. Aller størst er økningen blant unge kvinner. Mer enn halvparten av kvinner mellom 25 og 39 år har nå høyere utdanning og er dermed den høyest utdannede aldersgruppen i befolkningen. For de mellom 30 og 34 år er nesten seks av ti høyere utdannet, og nesten én av fem har lengre høyere utdanning (mer enn fire år). Aller størst er forskjellene mellom kvinner og menn i andelene som har fullført kortere høyere utdanning (opp til fire år), i 2014 hadde 27% av alle kvinner kortere høyere utdanning mot 19% menn. Samme tendens finnes blant norskfødte med innvandrerforeldre hvor jentene i større grad enn guttene fortsetter med høyere utdanning etter videregående. Dette gjelder både kort og lang utdanning (Statistisk sentralbyrå 2015).

Tall fra Statistisk sentralbyrå (Olsen, B. 2016) viser at 40% av innvandrerkvinner mellom 16 og 34 år ikke er sysselsatt gjennom jobb eller skole. Gruppen kvinner født i Norge med innvandrerforeldre er derimot nærmere majoritetsbefolkningen hvor 72% tar del i arbeid eller

utdanning. Sammenlignet er tallet for norske kvinner 87%. Statistisk sentralbyrå mangler derimot opplysninger om mange innvandreres utdanningsbakgrunn, og anslo i 2014 at de manglet informasjon om ca. 25% av innvandrere over 16 år som har gjennomført høyere utdanning før de kom til Norge (Statistisk sentralbyrå 2015).

Til tross for at kvinner jevnt over tar lengre utdanning enn menn tjener kvinner fremdeles jevnt over mindre. I 2014 hadde kvinner i gjennomsnitt ca. 165 000 kr. lavere årlig bruttoinntekt enn menn. De er også fremdeles underrepresentert i lederstillinger, til tross for en markant bedring på nesten fire prosentpoeng siden 2008. Til tross for at stadig flere kvinner blir ledere, er mannlige ledere fremdeles i flertall og fyller nærmere en tredjedel av alle landets lederstillinger (Statistisk sentralbyrå 2016a; Statistisk sentralbyrå 2016b).

I følge Fosslund og Aure (2011) er det godt dokumentert over mange år gjennom forskning at høyt utdannede innvandrere opplever problemer med å integreres i det norske arbeidsmarkedet. Få får benyttet egen kompetanse og de får ikke relevante stillinger. Til tross for at statistikk viser at stadig flere innvandrere deltar i arbeidslivet blir mange sittende fast i det Djuve (2008, sitert i Fosslund og Aure 2011) omtaler som arbeidslivets randsoner med stor usikkerhet og få karrieremuligheter.

Det finnes i både norsk og internasjonal sammenheng en rekke iverksatte tiltak som har hatt som formål å tette gap mellom kvinner og menn, og mellom minoritets- og majoritetsbefolkningen. I norsk sammenheng kjenner de fleste til den omdiskuterte kvoteringsloven som ble innført i 2003, med formål å skape en bedre kjønnsbalanse hos store aktører i næringslivet. I 2002 var det 6% kvinner i norske bedriftsstyrer og i 2009 ble målet på 40% innfridd. Regjeringen uttaler på sine nettsider at de anser kvoteringsloven som en suksess, at Norge er verdensledende på kvinneandeler i styrer og at mange andre land ser til Norge som et godt eksempel (Regjeringen Stoltenberg II 2010). Andre mener på sin side at innkvotering ikke er løsningen, at det fører til lavere kompetanse i landets styrer og på ingen måte fremmer likestilling ettersom loven i seg selv ikke går løs på underliggende holdninger og verdier.

Utover lovpålagte tiltak finnes det i Norge enkelte nettverk og programmer som også jobber for å tette det ovennevnte gapet. Oda-nettverket er et slikt initiativ. Ved hjelp av nettverk for kvinner i IT-bransjen forsøker de å fremme deres posisjon i bransjen. Oda-nettverket har i

tillegg et mentorprogram for kvinner som er ment å bidra til personlig og profesjonell utvikling gjennom utveksling av kompetanse, ekspertise, verdier, perspektiver og holdninger (Oda-nettverk udatert a; Oda-nettverk udatert b).

Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) har også iverksatt to konkrete tiltak. I 2003 startet de programmet Female Future som ønsker å bidra til at bedrifter ikke går glipp av potensiale hos kvinnelige ledere. Kvinnene mottar trening i retorikk, ledelse, nettverksbygging, egenutvikling og synliggjøring. I 2015 hadde om lag 1500 kvinner fra 750 ulike bedrifter deltatt (NHO 2015). I tillegg startet NHO programmet Global Future i 2006 for innvandrere (NHO 2013). Programmet ønsker å videreutvikle talenter med innvandrerbakgrunn med tanke på en dag å skulle fylle leder- og styreverv. Målgruppen er, og har siden oppstart, vært høyt utdannende personer med minoritetsbakgrunn og gode norskkunnskaper. Siden 2012 har over 500 personer deltatt gjennom NHO Agder. Programmet består av en rekke heldagssamlinger med ulike moduler innen lederutvikling med mentorordning, styrekompetanse og retorikk.

Formatet til Seema sitt talentprogram ligner Female Future og Global Future sitt. Antall deltakere i hvert kull er derimot mindre da kun mellom ti og tyve kandidater blir tatt opp hvert andre år. Til forskjell fra de fleste andre talent- og mentorprogrammer spesialiserer Seema seg på gruppen høyt utdannede minoritetskvinner. Dette er en gruppe arbeidstakere man kan argumentere for at får dobbelt opp ettersom de stiller dårligere både som kvinner og minoriteter med tanke på å bli ledere. Vi mener at denne kombinasjonen gjør Seema sitt talentprogram spesielt interessant som case for vår studie.

1.2 Valg av problemstilling

Selv om både staten og næringslivet er enig om at det er viktig å benytte seg av den kompetansen som eksisterer blant arbeidstakere, er det gjort relativt lite forskning på hvordan både arbeidsgivere og arbeidstakere best mulig kan innrette seg for å sørge for at denne kompetansen benyttes fullt ut. Det er også forsket lite på høyt utdannede minoritetskvinner med lederambisjoner i norsk næringsliv, som gruppe. Man kan også argumentere for at det samfunnsøkonomisk er i alles interesse å se at høyt utdannede minoritetskvinner får bidratt med den utdannelsen og kunnskapen de besitter. Det vil være et samfunnsøkonomisk tap dersom det viser seg at disse som gruppe har vanskeligheter med å få innpass i næringslivets viktige nettverk eller stillinger, slik forskning foreslår som en mulig forklaring på statistikken.

Vi ønsker å sette søkelys på hvordan norske organisasjoner og bedrifter kan iverksette tiltak for bedre å gjøre seg nytte av hva denne gruppen arbeidstakere har å tilby. Man kan argumentere for at det ligger et ubenyttet potensiale hos disse individene, og at både næringslivet og arbeidstakerne selv må dra deler av lasset for bedre å allokere ressursene som eksisterer. Seema som sosial entreprenør har som mål å både gi høyt utdannede minoritetskvinner og næringslivet verktøy for å tette dette gapet. På bakgrunn av dette er vår problemstilling følgende:

Hvordan påvirkes talentenes møte med arbeidslivet av erfaringer og ressurser ervervet gjennom deltakelse i Seema sitt talentprogram?

Vi søker å besvare denne problemstillingen ved å studere hvordan de høyt utdannede kvinnene med flerkulturell bakgrunn i Seema sitt talentprogram utvikler seg og opplever eget møte med norsk arbeidsliv som følge av de erfaringene, ressursene og den kunnskapen de får tilgang på gjennom deltakelsen. Spesielt sentralt i denne studien står deres erfaringer med tiltakene mentorordning og nettverksbygging. Formålet med denne oppgaven er ikke å evaluere talentprogrammet, men å bruke deltakernes erfaringer som utgangspunkt for å studere hvilke mekanismer som virker inn på talentenes tilknytning til arbeidslivet.

For å tydeliggjøre problemstillingen ser vi på hvordan kvinnene opplever å ha mottatt psykososial støtte og karriererettet støtte, hvordan nettverksbygging har foregått og hvilke forhold de selv mener muligens stod eller fremdeles står i veien for å nå egne målsetninger. Vi har valgt å se på psykososial og karriererettet støtte hver for seg. Dette gjør vi fordi litteraturen i stor grad skiller på det psykososiale og karriere- eller yrkesrettede i forbindelse med støtte fra mentoring, og for å kartlegge hvilke forhold som vektlegges av informantene. Både psykososiale og karrierettede faktorer er i denne sammenheng ansett å være interne faktorer som påvirker hver enkel mentee. Dette er støtte de mottar som hjelper deres egen personlige og akademiske utvikling, som de vil ha med seg videre i yrkeslivet. Nettverksbygging og ytre forhold er i større grad eksterne faktorer som ligger utenfor menteenes egen påvirkning og som forutsetter en viss samhandling med andre. Det er likevel viktig for organisasjoner å se de ulike forholdene i sammenheng og forstå at de påvirker hverandre.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål:

F1: Hvordan har deltakelsen i talentprogrammet rustet talentene i møte med arbeidslivet gjennom psykososial støtte?

F2: Hvordan har deltakelsen i talentprogrammet rustet talentene i møte med arbeidslivet gjennom karriererettet støtte?

F3: Hvordan har nettverksbygging bidratt til å ruste talentene i møte med arbeidslivet?

F4: Hvilke forhold hindret talentene fra å nå sine målsetninger, i forkant av deltakelse i Seemas talentprogram?

1.3 Begrepsavklaring

Sosialt entreprenørskap kan defineres som innovative løsninger på et samfunns sosiale problemer. Sosiale entreprenører forsøker å bidra i gapet hvor staten, markedet og den frivillige sektor kommer til kort. Målet er å løse sosiale utfordringer og samfunnsproblemer på nye og innovative måter. I en utredning gjennomført på vegne Nærings- og handelsdepartementet i 2012 kjennetegnes sosiale entreprenører av at de (1) har en sosial målsetning der hensikten med bedriftens eksistens er å løse samfunnsutfordringer, (2) de er nyskapende og etablerer nye bedrifter eller aktiviteter og (3) de er innovative i form av å ta i bruk nye metoder for å løse samfunnsrelaterte problemer (Damwad 2012).

1.4 Oppgavens relevans

Som tidligere nevnt er tematikken, som er reist i denne oppgaven, relevant fra et samfunnsøkonomisk ståsted og derfor også aktuell for norske bedrifter. I tillegg er Europa rammet av flyktningkrise og UDI anslo i januar at det ventes omlag 60 000 asylsøkere til landet i løpet av 2016 (Olsen, T. 2016). I følge tall fra Statistisk sentralbyrå i 2013 ligger det an til å være 1,3 millioner innvandrere i Norge i 2050 (Brunborg 2013). Dette betyr også et langt større antall arbeidstakere med innvandringsbakgrunn, og på lang sikt desto flere arbeidstakere med foreldre med innvandrerbakgrunn. I tillegg vet man at mange innvandrere allerede har høyere utdanning, men at de ikke får brukt denne.

I følge en rapport publisert av McKinsey & Company i februar 2015 har kjønns- og etnisitetssammensetning i toppledelse og styre betydning for selskapers lønnsomhet. Rapporten baserte seg på 366 offentlige bedrifter på tvers av bransjer i Storbritannia, Canada,

USA og Latin-Amerika. De 25% mest kjønnsbalanserte firmaene hadde 15% høyere sannsynlighet for å oppnå lønnsomhet over det nasjonale gjennomsnittet. I tillegg viste det seg at de 25% mest etniskmangfoldige firmaene hadde 35% større sannsynlighet for å oppnå resultater over nasjonalt gjennomsnitt. Tilsvarende gikk sannsynligheten for å levere over nasjonalt gjennomsnitt, ned for de 25% dårligste i hver respektiv klasse (Hunt mfl. 2014).

Denne masteroppgaven er en casestudie av Seema og deres sosialentreprenøriske bidrag. Resultatene vil derfor ha relevans for organisasjonen og tilsvarende tiltak. Oppgaven vil også kunne ansees som interessant for norske organisasjoner som arbeidsgivere for høyt utdannede kvinner med flerkulturell bakgrunn.

1.5 Oppgavens videre oppbygging

Kapittel 2 gir en beskrivelse av Seema sitt arbeid og visjon. Vi gir en redegjørelse for hva talentprogrammet som vi ønsker å se nærmere på innebærer. Målet med dette kapittelet er å gi bakgrunnsinformasjon knyttet til temaet og undersøkelsen i denne oppgaven.

I *kapittel 3* gis det en redegjørelse for det teoretiske og empiriske rammeverket for vår analyse. Det teoretiske perspektivet består av litteratur knyttet til barrierer som kvinner og minoriteter opplever, på sin vei mot topplederstillinger, nettverk og mentoring.

Kapittel 4 omhandler det metodiske rammeverket for denne masteroppgaven. Her presenterer vi hvilket forskningsdesign vi har valgt, hvordan utvalg av informanter er gjort og måten intervjuene har blitt gjennomført og analysert på. Avslutningsvis diskuterer vi oppgavens validitet og reliabilitet, samt etiske retningslinjer og metodiske begrensninger.

I *kapittel 5* presenteres funnene fra de gjennomførte dybdeintervjuene, knyttet opp mot de respektive forskningsspørsmålene.

I *kapittel 6* redegjør vi for, analyserer og drøfter empirien vi har innhentet i vår undersøkelse med hensyn til tidligere teori og forskning presentert i kapittel 3.

Oppgaven avsluttes med en konklusjon i *kapittel 7*, etterfulgt av en referanseliste, samt vedlegg.

2. Casebeskrivelse

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere Seema som bedrift, deres historie, hva de står for og hvordan de jobber. En del av Seemas virksomhet er deres talentprogram og mentorprogram, dette vil vi også komme nærmere inn på her. Opplysningene om Seema er hentet fra Seemas egne nettsider, foredrag og samtaler med Seemas ledelse.

2.1 Om Seema

Seema ble etablert i 2012, men opphavet til ideen strekker seg flere tiår tilbake i tid til starten av 1970-tallet da initiativtaker og daglig leder Loveleen Rihel Brenna kom til Norge for første gang. Mye av Seema sin historie er tett knyttet opp til hennes personlige reise så langt i livet. Ønsker man virkelig å forstå hva Seema står for, og hva de ønsker å utrette, kan det lønne seg også å kjenne til Brennans historie. Seema er oppkalt etter Loveleens søster Sima, som gikk bort i 2009 etter langvarig sykdom. En annen skrivemåte ble derimot valgt for at bokstavene i navnet skulle representere; selvstendighet, empowerment, endring, mestring og ambisjon.

Seema drifter etter et nullprofittprinsipp og har fem faste ansatte i administrasjonen. I tillegg har Seema to fagråd; ett for Oslo og ett for Kristiansand, der ulike profiler fra næringslivet sitter for å dele sin kunnskap og kompetanse. Styret, som dannes av seks kvinner og menn, legger føringer for økonomi og strategi og møtes én gang hvert kvartal. Seema har sine kontorer i Kongens gate i Oslo, og er i dag samarbeidspartnere med Ferd, Sørlandets kompetansefond, Agdering, Virke, Kristiansand kommune, Hennig Olsen, Enoro, Accenture, Mosvold & Co. AS, Sparebanken sør, og Agder energi (Seema udatert a).

Seema er en del av Ferd's portefølje av sosiale entreprenører. Ferd er et familieeid norsk investeringsselskap som satser på verdiskapende eierskap og finansielle investering. I tillegg har konsernet et omfattende engasjement innen sosialt entreprenørskap (Ferd 2013). Ferd bidrar med økonomisk støtte for at Seema skal skape vekst i sosiale resultater og oppnå en bærekraftig økonomi i eget selskap (Ferd 2015).

Brenna opplevde selv i ungdomsårene at kulturforskjellene mellom henne og barndomsvennene etterhvert ble tydeligere, og hun har også fått kjenne på hvor alene man står uten utdanning, nettverk og arbeid. I voksen alder innså hun hvilken styrke og arv som lå i hennes flerkulturelle oppvekst. Hun begynte å studere hva det å stå med en fot i to ulike

kulturer og verdisett, gjør med barn og unge. Hun ønsker at unge i dag på samme måte som henne selv, skal få erfare at det kan være en styrke å ha med seg kunnskap fra flere kulturer (Seema udatert b).

2.2 Seema sin visjon

Seema er et sosialt entreprenørskap som arbeider for å få høyt utdannede kvinner med flerkulturell bakgrunn inn i posisjoner på leder- og mellomledernivå. Visjonen til Seema er at gjennom å endre holdninger og praksis i arbeidslivet, vil næringslivet se verdien av å rekruttere mangfold. Slik vil arbeidsgivere bli bevisst på hvilken kompetanse og hvilke ressurser de risikerer å gå glipp av dersom de lar være å rekruttere individer som bidrar til mangfold på arbeidsplassen (Seema udatert b).

Seema fronter mangfoldsledelse og er av den oppfatning at bedrifter som inntar en mer aktiv posisjon i forhold til rekruttering av mangfold, og benytter seg av disse ressursene, vil oppleve økt lønnsomhet, større konkurransefortrinn og attraktivitet hos de beste hodene. Seema definerer *mangfoldsledelse* som kunsten å bruke mangfoldig kunnskap, kompetanse og ressurser riktig. Slik at man får tak i kompetent arbeidskraft, nye kundegrupper og produkter. Det handler om å gjøre ulikheter til en styrke. Målet er å oppnå en vinn-vinn situasjon for kvinnene, næringslivet og samfunnet i sin helhet (Seema udatert a).

2.3 Seema sitt arbeid

Seema omtaler seg selv som et ledende kompetansemiljø for mangfoldsledelse i Norge. De driver og finansierer et toårig talentprogram for høyt utdannede kvinner med flerkulturell bakgrunn, der kvinnene gjennom selvledelse skal finne veien i eget yrkesliv. I tillegg tilbyr Seema kurs og opplæring i mangfoldsledelse og lederutvikling, der deltakere fra næringslivet gis verktøy for å identifisere og bedre kunne benytte kompetanse blant sine medarbeidere til å nå nye markeder (Jacobsen mfl. 2016, 4). Talentprogrammet ble først avholdt i Oslo med oppstart i 2012, og ble påfølgende år utvidet til å også omfatte Kristiansand. I dag arrangeres talentprogrammet for unge flerkulturelle kvinner i begge byer (Seema udatert c).

I tillegg til at deler av ansvaret ligger på kvinnene selv, var det for Loveleen Rihel Brenna og Seema naturlig at næringslivet og samfunnet bidrar til at man en dag med hånden på hjertet skal kunne si at man benytter seg av det potensialet som ligger hos arbeidstakere med

flerkulturell bakgrunn. Brenna, som lenge har hatt en stemme i samfunnsdebatten, bestemte seg derfor for å bidra gjennom å dele kunnskap, erfaring, verktøy og nettverk slik at andre kvinner med flerkulturell bakgrunn skulle få en enklere vei inn i arbeidslivet. (Seema udatert b).

Ved hjelp av kompetanseprogrammer, mentorordning og nettverksbygging ønsker Seema å fungere som en døråpner for unge minoritetskvinner, samtidig som næringslivet vil få tilgang på ressurssterke og motiverte arbeidstakere. Bedriftsprogrammet til Seema er myntet på bedrifter både i privat og offentlig sektor. Gjennom samarbeidsavtaler, opplæring innen mangfoldsledelse, konsulenttjenester og kurs kommuniserer Seema det de ser som kritiske faktorer for å lykkes (Seema udatert b).

2.3.1 Talentprogrammet

For å bli vurdert som kandidat til Seema sitt toårige talentprogram, må man være kvinne med flerkulturell bakgrunn bosatt i nærheten av enten Oslo eller Kristiansand. Det kreves gode norskkunnskaper samt allerede å inneha eller være i ferd med å ta høyere utdanning. De søker kvinner som har ambisjoner om en målrettet karriereutvikling, og som har tilstrekkelig motivasjon til å jobbe hardt både på egenhånd og i samarbeid med de andre i programmet (Seema udatert d).

Til tross for at Seema tilbyr kvinnene i talentprogrammet verktøy som vil hjelpe dem på veien mot personlige og karriererelaterte mål, er de tydelige på at kvinnene selv til syvende og sist er ansvarlig for egen suksess. Det er kvinnene selv som må gjøre den vanskelige jobben med å stå på og jobbe hardt. Det forventes at hver og en bidrar, lærer og drar nytte av gruppen som er sammensatt av likesinnede kvinner med høye ambisjoner og stort pågangsmot (Seema udatert d).

Talentprogrammet arrangeres i Oslo og Kristiansand og har en varighet på to år. Selve programmet består av tolv ulike moduler i tillegg til øvrige samlinger og arrangementer. Hva modulene går ut på, vil variere ut i fra det respektive kullets behov og er ikke standardisert fra år til år. Det holdes fokus på nettverksbygging, kommunikasjon, møteledelse, ansvarlighet, felleskapsbygging, retorikk og omdømme. Samtlige foredragsholdere, mentorer og veiledere tilknyttet programmet, har lang ledererfaring fra ulike deler av norsk næringsliv. Etter at

talentprogrammet er gjennomført i sin helhet, mottar talentene en attest fra Seema, også referert til som Seemasertifisering, som et bevis på at man har deltatt og gjennomført programmet. Deltakelse i programmet koster ikke penger (Seema udatert d).

2.3.2 VS-Humentor

Det siste og andre året i talentprogrammet får talentene delta som menteeer i mentorprogrammet VS-Humentor, som er et samarbeid mellom Virke og Seema. Virke er næringslivets nest største hovedorganisasjon og har medlemsbedrifter fra mange ulike bransjer (Virke 2016). Mentor velges for hver enkelt med bakgrunn i en omfattende matchingprosess bestående av blant annet spørreundersøkelser og intervjuer. Det forventes fra Seema sin side at mentor og mentee møtes med jevne mellomrom, omtrent én gang i måneden. Seema hadde mentorprogram som en del av sitt talentprogram allerede fra første kull og derfor også før samarbeidet med Virke og mentorprogrammet VS-Humentor kom på plass (Seema udatert d).

2.3.3 Nettverksbygging

Gjennom talentprogrammet og kontakten med Seema får talentene en gyllen mulighet til å utvide og bygge eget nettverk. Deltakelsen fører til at kvinnene som individer blir introdusert for en rekke bedrifter og får tilgang på unik kunnskap gjennom møter med alt fra toppledere innen norsk næringsliv og til politiske ledere. Nettverksbyggingen foregår rent praktisk gjennom møter, arrangementer, seminarer og foredrag hvor kvinnene kommer i kontakt med nye mennesker. Dette er arenaer hvor kvinnene enten representerer Seema som talenter, eller er invitert med på som følge av tilknytningen til Seema. Disse anledningene er enten offisielle eller mer avslappet, og foregår både på dagtid og kveldstid. Enkelte ganger deltar de også på arrangementer som finner sted i helger. Menneskene de kommer i kontakt med, befinner seg på de samme arenaene som Seema grunnet egne interesser eller felles nettverk. Mye av nettverksbyggingen skjer på eget initiativ og hvor aktive de ulike talentene velger å være, er mye opp til hver enkelt.

3. Teoretisk og empirisk bakgrunn

For å studere tematikken reist i problemstillingen, vil vi i dette kapitlet presentere teori og tidligere forskning ansett som relevant for denne studien. Etter en gjennomgang av foreliggende teori og empiri, har vi kommet frem til at det finnes lite forskning på den eksakte situasjonen vi ønsker å se på i denne masteroppgaven.

Det er kombinasjonen talentene i Seema representerer, som gjør at denne studien skiller seg ut fra tidligere forskning. Kombinasjonen av å være ung kvinne med flerkulturell bakgrunn, høy akademisk kompetanse, høye ambisjoner og en ønsket karriere som leder i norsk næringsliv, er unik som case og så langt ikke forsket på. I tillegg foregår det studerte talentprogrammet på fritiden til både talentene og de som bidrar med å dele sin kunnskap. Deltakerne representerer seg selv som individer og representerer i Seemasammenheng ikke sin arbeidsgiver. Dette gjør situasjonen annerledes enn tidligere forskning som hovedsakelig dreier seg om mentorordninger på tvers av hierarkiske nivåer innad i organisasjoner og nettverksbygging innen bestemte bransjer. Ettersom det er lite forskning på lignende grupper, vil vi i dette kapitlet forsøke å presentere teori og forskning som vi til sammen mener vil dekke de ulike forholdene relevante for studien.

På bakgrunn av dette har vi innledningsvis valgt å se nærmere på barrierer knyttet til kjønn og etnisitet. Videre vil vi se på teorier knyttet til homososial reproduksjon og litteratur om nettverk, som også kan være med på å forme kvinners og minoriteters møte med arbeidslivet. Avslutningsvis vil vi redegjøre for begrepet mentoring og hva mentoring innebærer.

3.1 Barrierer knyttet til kjønn og etnisitet

I denne første delen vil vi ta for oss ulike forklaringer på hva som hindrer kvinner og etniske minoriteters karriere i arbeidslivet og hvorfor dette skjer. Det finnes ulike barrierer som hindrer kvinner og minoriteter i å oppnå lederstillinger, og dette kan skyldes flere ulike mekanismer. Abrahamsen og Storvik (2016, 297) skiller mellom tre hovedtyper av forklaringer på hvorfor kvinner og minoriteter er underrepresentert i lederposisjoner; forskjellsbehandling, selvseleksjon og omsorgsforpliktelser. Vi vil i det følgende se nærmere på disse tre hovedforklaringene.

3.1.1 Glasstaket

I mange sammenhenger der kvinnelige ledere og deres muligheter for å bli toppledere diskuteres, nevnes ofte et ikke-fysisk tak som en vanlig barriere. Dette usynlige taket, som hindrer kvinner fra å oppnå de posisjonene de har ambisjoner om, refereres populært til som glasstaket. Det har vært spekulert i om begrepet oppstod som et internt begrep blant karrierekvinner hos informasjonsteknologiselskapet Hewlett-Packard på starten av 80-tallet. Begrepet ble angivelig brukt i interne diskusjoner som omhandlet nettopp opplevelsen av å stange i et usynlig tak som videre stoppet kvinnene fra å bli ansatt i stillinger over et visst nivå i selskapet (Zimmer 2015). Begrepet ble verdenskjent i mars 1986, da *The Wall Street Journal* trykket en artikkel med tittelen *The Glass Ceiling* (Hymowitz og Schellhardt 1986, sitert i Zimmer 2015). Artikkelen tok for seg mangelen på kvinnelige ledere og redegjorde detaljert for de skjulte hindringene de møter på sin vei mot toppen.

Glasstak som begrep, har siden opprinnelsen vært flittig brukt både i media og andre offisielle sammenhenger og vært tema for en rekke statlige rapporter og akademiske publikasjoner (Wright og Baxter 2000, 275). I alle sammenhenger henviser begrepet til det bestemte hierarkiske nivået hvor kvinner, og i senere tid også minoriteter, ikke lenger synes å ha vertikal mobilitet. Kvinner og minoriteter som gruppe vil i følge glasstakteorien kun være aktuelle for forfremmelser under dette nivået. Glasstaket befinner seg under toppledernivået i bedriftshierarkiet (U.S. Glass Ceiling Commission 1995, 4).

I følge glasstakteorien er det ikke bare vanskeligere for kvinner og minoriteter å bli forfremmet oppover i det interne jobbhierarkiet, men hindringene de møter underveis er også hardere å overkomme enn de hindringene menn møter langs den samme ruten. Denne formen for diskriminering finner ikke bare sted i forbindelse med forfremmelser, men øker for alle i takt med det hierarkiske nivået. Videre åpner teorien for en rekke forklaringer på hvorfor glasstaket eksisterer, og en rekke ulike mekanismer ansees å ha vært delaktige i dannelsen av det. I denne sammenhengen nevnes blant annet kvinnelige lederes manglende tilstedeværelse i viktige nettverk (Wright og Baxter 2000, 276). En annen forklaring på hvorfor kvinner og minoriteter ikke lykkes med å bli ledere over mellomledernivå er homososial reproduksjon. Dette er en prosess der ledere rekrutterer nye ledere som ligner dem selv (Kanter 1977, 48). Betydningen av nettverk og homososial reproduksjon som fenomen, vil vi komme ytterligere tilbake til i de neste delkapitlene.

Aagoth Elise Lossius Storvik (2006) undersøkte hvorvidt det eksisterer et glasstak i den norske staten, ved å undersøke om kvinner kommer dårligere ut i forbindelse med ledelsesansettelser sammenlignet med menn. Studien avdekket ikke funn som gir grunnlag for å fastslå at det eksisterer et glasstak i staten, til tross for at færre kvinner er mellom- og toppledere. Studien viste at det ved inngangen til 2004 var 34% kvinnelige mellomledere, og 23% kvinnelige toppledere. Andelen kvinnelige arbeidstakere avtar totalt sett jo høyere opp man kommer i de hierarkiske nivåene, noe som forklarer den avtagende andelen kvinnelige ledere etterhvert som man beveger seg oppover til et høyere i det statlige hierarkiet. Det henvises i denne studien til at kvinner sjeldnere søker seg til høyere lederstillinger, til tross for at tidligere studier har avdekket at kvinner på lik linje som menn føler seg motivert og verdsatt av organisasjonen.

3.1.2 Minoriteter i arbeidslivet

På samme måte som det generelle bildet viser at kvinner er underrepresentert i lederstillinger, gjelder dette også minoriteter. Både den norske og internasjonale situasjonen er slik at kvinner og minoriteter sjeldnere får høyt rangerte lederstillinger enn menn med majoritetsbakgrunn. Mens det om forskjellsbehandling av kvinner i ledelse finnes mye forskning, er det lengre mellom studier som ser på mekanismer knyttet til minoriteter i ledelse. Det er over flere år i norsk sammenheng derimot blitt dokumentert at høyt utdannede minoriteter opplever problemer med å integreres i det norske arbeidsmarkedet, få brukt egen kompetanse og få en relevant jobb (Rogstad og Orupabo 2007; Berg og Lauritzen 2000; Berg 1992).

Abrahamsen og Storvik (2016, 301) bruker merking av lederstillinger som en mulig forklaring på hvorfor minoriteter er underrepresentert i lederstillinger. På samme måte som lederstillinger muligens fremdeles bærer preg av å være kjønnsmerket og favoriserer mannlige kandidater, finnes det en mulighet for at det også eksisterer en etnisk merking på disse stillingene. Lederrollen fører med seg krav til gode kommunikasjonsevner og sosial kompetanse. Dersom man tenker seg at minoritetsbakgrunn for enkelte assosieres med dårlig kommunikasjonsevne og lav sosial kompetanse, vil dette kunne føre til forskjellsbehandling i rekrutteringsprosesser.

I følge Rosabeth Moss Kanter (1977, 158-159) har individer i grupper som er i mindretall, dårligere sjanser for å lykkes karrieremessig, sammenlignet med individer i

majoritetsgruppen. En studie gjennomført av Hilde Karlsen (2013, sitert i og Abrahamsen og Storvik 2016, 297) viste at arbeidstakere med minoritetsbakgrunn var underrepresentert i lederposisjoner innen ingeniøryrket. De var derimot overrepresentert i tilsvarende stillinger innen sykepleieryrket, noe som strider med Kanter (1977, 158-159) sin teori om at det er ulempe å være underrepresentert som gruppe.

Midtbøen og Rogstad (2012, 9) fant at jobbsøkende med fremmedklingende navn sjeldnere blir innkalt til intervju enn de med norske navn, til tross for samme kompetanse. Forskerne forklarer dette funnet med at navnet assosieres med å ha dårlig sosial og språklig kompetanse. Den samme undersøkelsen tok for seg karriereambisjonene til studenter, og resultatene viste at det ikke eksisterer betydelige forskjeller mellom kvinners og menns ambisjoner. Studenter med minoritetsbakgrunn oppga derimot å ha høyere karriereambisjoner enn sine medstudenter med majoritetsbakgrunn gjorde. Abrahamsen og Storvik (2016, 312) fant i sin studie av ledelsesutvelgelse blant profesjonsutøvere, at kvinner og personer med annen etnisk bakgrunn er underrepresentert i lederstillinger i kjønnsblandede profesjoner tre år etter endt utdanning.

I følge Collins (1997, sitert i James 2000, 493) har afroamerikanere, som lenge har vært den største minoriteten i USA, siden 1970-tallet gjort betydelige fremskritt i amerikanske organisasjoner. I forbindelse med denne utviklingen har forskere ønsket å se nærmere på forholdet mellom etnisitet og arbeidsrelaterte erfaringer og utfall. Enkelte studier har ikke lyktes med å finne en direkte sammenheng mellom etnisitet og arbeidsrelaterte variabler som forfremmelser eller tilgangen på mentorstøtte. Et fåtall studier mener til og med å ha funnet at minoritetsarbeidstakere stiller sterkere med tanke på muligheter for forfremmelse enn andre. Majoriteten av internasjonal forskning på området indikerer likevel at etnisitet er en faktor som bidrar til å skape forskjeller mellom mennesker i arbeidslivet, med favorisering av hvite arbeidstakere (James 2000, 493). Dette er i tråd med forskning fra norsk sammenheng.

Som påpekt innledningsvis i denne oppgaven, har det i forsøk på å bedre situasjonen vært iverksatt tiltak som er ment å fremme kvinners og minoriteters stilling i arbeidslivet. Det finnes derimot lite forskning på hvorvidt disse tiltakene har hatt noen effekt eller ikke. SINTEF evaluerte og publiserte i 2012 på oppdrag fra NHO en rapport om programmet Global Future. Evalueringsperioden strakk seg fra november 2010 til juni 2012, hvor tilsammen 220 personer deltok. Funnene viste at to tredjedeler av deltakerne hadde hatt

karrierebevegelse i løpet av perioden. Flere som tidligere hadde vært arbeidsledige hadde fått jobb, drøye 16% hadde fått lederstillinger og over 26% nye jobber som bedre samsvarer med deres utdanning og kompetanse. I overkant av 12% fikk et eller flere styreverv i perioden. Mange av deltakerne oppga økt grad av motivasjon og selvtillit, og var fornøyde med å ha kommet i kontakt med nettverket. Over 90% av deltakerne var godt fornøyd med programmets innhold og SINTEF konkluderte derfor med å anse resultatoppnåelsen i Global Future som svært vellykket (Håpnes og Buvik 2012, 59).

3.1.3 Selvseleksjon

Som Wright og Baxter (2000, 277) påpeker i sin studie av glasstak i Sverige, USA og Australia, vil ikke tendensen til at kvinner ikke får høyt rangerte stillinger la seg forklare av glasstakteorien dersom det viser seg at kvinnene utelukker seg selv som kandidater til disse jobbene, og derfor lar være å søke. Dersom det er slik at kvinner selvselekterer seg inn i, eller vekk fra enkelte yrker, stillinger eller organisasjoner fordi de selv mener de ikke er kvalifisert nok, ikke passer inn eller ikke vil kunne stige i gradene, vil ikke mangelen på kvinner i toppen la seg forklare av forekomsten av glasstak.

Som tidligere nevnt, avdekker ikke Storvik (2006, 245) en negativ forskjellsbehandling av kvinner i staten. Studien avdekket heller ikke kjønnsforskjeller med tanke på motivasjon, prioritering, ambisjoner, arbeidsinnsats eller tidsklemmeproblemer. Studien fant likevel, i tråd med tidligere studier, at kvinnelige ledere sjeldnere søker seg til lederstillinger enn sine mannlige kolleger. I 1999 var 19% av alle som søkte på lederstillinger samme år, kvinner. På dette tidspunktet lå andelen kvinner på øverste mellomledernivå i staten på 28% (Storvik 2000, sitert i Storvik 2006, 221). Et annet interessant funn var at kvinner søker like ofte som menn dersom de blir oppmuntret til å søke. På eget initiativ, og totalt sett, søker de derimot sjeldnere. Storvik (2006, 249) lanserer en forklaring på dette som tar utgangspunkt i hvilke oppfatninger kvinnene selv har om hvilke begrensninger og hindringer de muligens vil støte på. Det har også vært spekulert i om kvinner har lavere selvtillit og svakere selvilde sammenlignet med menn, uten at forskning har avdekket noe konsist svar på dette.

Kvinner velger seg selv vekk fra enkelte stillinger på bakgrunn av en oppfatning om at de ikke har de rette kvalifikasjonene, ikke passer til stillingen eller er sjanseløse i konkurransen med andre søkere. En mulig forklaring på denne mekanismen er at ledelse fra gammelt av har

vært en kjønnsmerket posisjon, der det kreves egenskaper som ofte tillegges menn fra naturens side (Storvik 2006, 223). Helt fra ledelsesfagets opprinnelse har det vært trukket paralleller til militær ledelse og krigføring, arenaer som er mannsdominerte. Uformelle prosesser forut for ansettelsene kan også påvirke hvorvidt man søker på en lederstilling eller ikke. Søkere kan være av den oppfatning at de ikke vil få stillingen dersom de ikke mottar signaler fra arbeidsgiver om at de er ønsket (Storvik 2006, 221).

3.1.4 Omsorgsforpliktelser

Som tredje forklaring på hvorfor kvinner er underrepresentert i lederstillinger, trekkes teorier om kvinners omsorgsforplikter og roller utenfor arbeidslivet frem, de fleste forklaringene kombinerer derimot både eksterne og interne faktorer og legger vekt på samspillet mellom disse. Storvik (2006, 222) stiller spørsmålsteget ved om mangelen på kvinnelige ledere kan sees på som et resultat av forskjellsbehandling i arbeidslivet, og om mangelen i stedet lar seg forklare av forhold knyttet til kvinnene selv og deres livsbetingelser utenfor arbeidslivet. En av forklaringene i denne forbindelse går ut på at kvinner og menn er forskjellige og har ulike preferanser. De fleste undersøkelser viser likevel at det ikke finnes store forskjeller i kvinners og menns jobbpreferanser og at de i like stor grad ønsker å bli mellom- og toppledere (Andreassen og Folkenborg 2002, 58; Storvik og Schøne 2008, 742).

En annen tilnærming er at kvinner og menn har ulike forutsetninger for å bli ledere med tanke på ulike muligheter og livsbetingelser. I følge Højgaard (2002, 32-33) hindres kvinner av at de i lavere grad har ektefeller som tar hovedansvar på hjemmebane, sammenlignet med menn. Det tradisjonelle ekteskapsmønsteret gir med andre ord kvinner dette ansvaret, og virker i deres disfavør. Abrahamsen og Storvik (2016, 314) finner motstridende til dette at man kan utelukke omsorgsforpliktelser som forklaring på hvorfor kvinner og etniske minoriteter er underrepresentert i lederstillinger i kjønnsblandede profesjoner. De mener å finne større grunnlag for å si at selvseleksjon og forskjellsbehandling kan forklare situasjonen.

3.2 Homososial reproduksjon

Kanter (1977, 48) henviser til begrepet homososial reproduksjon som en prosess der ledere rekrutterer nye ledere som ligner dem selv. Likheten kan eksempelvis være i form av kjønn, oppførsel, holdninger og verdier, utdannelse og skolebakgrunn eller arbeidserfaring. Homososial reproduksjon handler om den enkelte arbeidsgivers valg og preferanser. Denne

type adferd kan blant annet oppstå som følge av et ønske om å ansette personer som det tenkes være lett å samarbeide med, og ikke en intensjon om å i utgangspunktet forskjellsbehandle (Storvik 2006, 224).

Til forskjell fra miljøer der fellesskapet velvillig aksepterer eksentriske medarbeidere fordi den nødvendige tilliten er basert på felles mål og personlig engasjement, er det i byråkratiske sammenhenger i følge Kanter (1977, 48) mer vanlig å forsøke å fastslå hva som er den riktige ”typen” medarbeider. Ledere belønner ofte de som passer inn, individer de ser på som av “sitt slag”, med makt og privilegier. I følge Kanter (1977, 48) var Wilbert Moore den første som kommenterte dette fenomenet hvor mannlige ledere reproducerer seg selv gjennom å ansette individer som fremstår som speilbilder av dem selv i rekrutteringsprosessen. Videre mener Kanter (1977, 48) at i situasjoner ledere befinner seg i, nemlig i posisjoner i organisatoriske strukturer, blir sosiale likheter ekstremt viktig. Gjennom å rekruttere individer som ligner dem selv reduserer lederne, etter egen oppfatning, risiko med tanke på samarbeid og lojalitet innad i ledergruppen, og dermed også bedriftens økonomiske fremtid. Det er lett å ta viktige avgjørelser dersom alle stort sett alltid er enige. Homososial reproduksjon gir med andre ord en viktig form for forsikring ved nyansettelser med tanke på sosiale koder og forutsigbarhet. Ved å videreføre lederposisjoner til individer av “egen sort”, styrker man i tillegg oppfatningen om at mennesker som seg selv faktisk fortjener å inneha slike posisjoner (Kanter 1977, 63-64).

Homososial reproduksjon kan tenkes å ramme kvinner og minoriteter ettersom de fleste ledere og ledergrupper består av hvite menn. Konsekvensene av homososial reproduksjon er at enkelte individer stenges ute fra den indre sirkelen i organisasjonen. Kvinner får i følge Kanter (1977, 68) en sjelden gang innpass til det aller helligste, men stenges i større grad ute i likhet med andre individer med mindre vanlig sosiale karakteristika. Som Kanter (1977, 68) poengterer finnes det en selvoppfyllende profeti knyttet til dette systemet. Jo mer lukket den indre sirkelen i en organisasjon blir, desto vanskeligere vil det være for de som holdes utenfor å bryte inn. Mislykkede forsøk på å få innpass vil tolkes dit hen at man ikke var kompetent nok, og vil dermed signalisere at de på innsiden gjorde rett i å holde sirkelen lukket. Dette utvikler seg til en ond sirkel der kun likesinnede sitter på innsiden, og sammen er uuttalt enige om å ikke slippe inn andre som avviker fra den satte standarden (Kanter 1977, 68).

3.3 Nettverk

Ettersom en av forklaringene på hvorfor kvinner og minoriteter støter på utfordringer i forbindelse med egen karriereutvikling er utestengelsen fra viktige nettverk, vil vi i denne tredje delen av teorikapitlet gjøre rede for nettverk og nettverksbygging. Vi vil først presentere teori rundt selve nettverksbegrepet og hvordan begrepet i dag kan settes i kontekst. Deretter vil vi legge frem teori og presentere forskning knyttet til formelle og uformelle nettverk, for så å avslutte med teori og empiri knyttet til nettverksbygging for kvinner og minoriteter.

3.3.1 Begrepet

Greve (1998) forklarer begrepet sosialt nettverk som en betegnelse på et mønster av relasjoner mellom mennesker som mer eller mindre regelmessig samhandler med hverandre. Forbindelsene brukes til å diskutere saker, skape forståelse og fortolkning av hendelser. Videre kan det benyttes for å oppnå ulike mål, også i økonomisk sammenheng. En av de første som studerte sosiale nettverk i detalj var sosiologen og professoren Mark S. Granovetter. I sin artikkel fra 1973, *The Strength of Weak Ties* ser han på ulike bånd innad i ulike nettverk og hvordan disse benyttes til varierte formål avhengig av styrken på de ulike båndene. Bakgrunnen for Granovetters analyse var at han så behovet for grundigere å undersøke betydning av svake relasjoner, og hvordan disse utgjorde en forskjell i nettverkene til yrkesaktive individer. Tradisjonelt sett har man sett på overlappingen av et individs ulike vennskap som et produkt av styrken på de ulike vennskapene. Styrken av et personlig bånd defineres i denne sammenheng som kombinasjonen av mengden tid man tilbringer sammen, emosjonell intensitet, intimitet (gjensidig tillit), og antallet gjengjeldende tjenester (Granovetter 1973, 1360-1361). Vi vil kommentere Granovetters studie ytterligere under formelle og uformelle nettverk.

I følge Janasz mfl. (2003, 80) fører de raske endringene i dagens forretningsmiljø til at arbeidstakere i større grad er avhengige av nettverksbygging enn tidligere. Arbeidstakere trenger også mer varierte og allsidige nettverk for å kunne imøtekomme den nødvendige bredden og dybden i ekspertise som i dag etterspørres. Dette vil innebære kontakt med mennesker som kan hjelpe med bedriftsspesifikk kunnskap, tilegning av ny kunnskap og teknologi, forbedre kommunikasjon og konflikthåndtering i forbindelse med stadig skiftende omgivelser.

Individer som har god oversikt over hvem som er hvem og aktivt bruker nettverket sitt, har høy mobilitet både innad i firmaet og utenfor. Dette som en følge av over lengre tid å ha bygget opp et godt omdømme blant nettverksrelasjonene. Da Drake Beam Morin Inc. i 2000 undersøkte 3652 toppledere, viste det seg at 61% av de spurte oppga å ha fått nye stillinger gjennom nettverksbygging det siste året. Individer med omfattende nettverk er også mer ettertraktede for organisasjoner, fordi man på organisasjonsplan kan dra nytte av enkeltindividers bekjentskap (Janasz mlf. 2003, 84).

3.3.2 Formelle og uformelle nettverk

I litteraturen skilles det gjerne mellom formelle og uformelle nettverk. Formelle nettverksrelasjoner er relasjoner som oppstår gjennom profesjonelle kanaler, som for eksempel gjennom et ansettelsesforhold. De uformelle relasjonene oppstår derimot i større grad spontant og på eget initiativ, men kan likevel ha betydning for jobb og karriere. Ibarra (1995, 674) definerer uformelt nettverk som et sett med jobbrelaterte kontakter som benyttes for å få karriere- og oppgaverelatert hjelp i tillegg til sosial støtte. Janasz mfl. (2003, 83) fant at både formelt og uformelt nettverk var godt å ha når viktige avgjørelser knyttet til jobb, familie, videreutdanning og pensjon, skulle tas. Videre så han at behovet for denne støtten ikke avtok etterhvert som man opplevde suksess innen egen karriere. Eksempelvis nevnes støtten som en administrerende direktør kan motta fra en annen administrerende direktør når viktige strategiske beslutninger skal tas, eller man trenger råd om hvordan balansere jobb og familieliv.

Studier har vist at også de svakere relasjonene i nettverk har betydning. Disse relasjonene har typisk lavere intimitet og personlig innhold, og finnes ofte i uformelle nettverk. Granovetter (1973, 1378) fant i sin analyse at det var de svakere relasjonene som var selve linken mellom grupper, og som var det kritiske knutepunktet for utvidelse av eget nettverk. Videre argumenterte han for at fraværet av gjennomsnittlige svake bånd vil gjøre mer skade på et nettverks potensiale i form av rekkevidde, enn det gjennomsnittlige sterke båndet. Informasjon som kommer inn i eller forlater et nettverk, vil reise lengre i sosial avstand dersom informasjonen reiser via svake bånd. Han illustrerer dette mønsteret i informasjonsflyt med det å sette ut et rykte. Setter man ut et rykte i en tett vennegjeng vil de samme menneskene høre ryktet flere ganger, men det vil ikke spres videre utenfor vennegjengen. Et

rykte vil reise lengre og bli gjenfortalt flere ganger dersom det reiser via svakere relasjoner (Granovetter 1973, 1366).

Granovetter konkluderer med at hans studie viser hvordan individer flest er byggeklosser i langt større sosiale konstruksjoner, som strekker seg langt ut over hva hver enkelt kan kontrollere eller ha oversikt over. De svakere båndene viser seg å være selve kilden til individers muligheter og tilgang på informasjon i ulike miljøer. Sterke bånd skaper på sin side sterkt lokalt samhold, og kan være svært viktig i psykososial sammenheng, men er også årsaken til at nettverket overordnet blir fragmentert (Granovetter 1973, 1378).

3.3.3 Nettverksbygging for kvinner og minoriteter

Et sentralt tema innen organisasjonslitteraturen er vanskelighetene som etniske minoriteter opplever i søken etter å oppnå tilstrekkelig sosial og yrkesrettet støtte på arbeidsplassen. Mange påstår at fraværet av sosiale nettverk forklarer minoriteters vanskeligheter med å klatre egen karrierestige og det interne hierarkiet i organisasjonen. Videre er det uenighet om hva som skal til for å løse dette. Noen mener minoriteter etter beste evne bør forsøke å gjenskape de nettverkene majoritetene har, mens andre mener de må benytte seg av andre midler for å nå samme mål ettersom de er gitt andre forutsetninger.

Hermina Ibarra undersøkte i sin studie fra 1995 uformelle nettverksrelasjoner blant ledere av majoritet- og minoritetsbakgrunn ettersom forskeren på daværende tidspunkt så behovet for ytterligere empirisk datamateriale på området. Studien testet ni hypoteser med et utvalg på 63 mellomledere fra fire store, eldre byråkratiske organisasjoner basert i ulike industrier og geografiske områder. Det ble i studien benyttet metodetriangulering av kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative timeslange intervjuer basert på en semistrukturert intervjuguide. I grove trekk ble det undersøkt karakteristiske trekk i nettverkene til de ulike respondentene; grad av intimitet i relasjonene og i hvilken grad lederne brukte nettverkene til ulike formål. Sammenlignet med majoritetsledere vurderte minoritetsledere de samme nettverkene til å ha lavere verdi og bidrag (Ibarra 1995, 674).

Funn fra Ibarras (1995, 693) studie viser først og fremst at det eksisterer forskjeller i etnisk homogenitet og grad av intimitet i nettverkene til minoritet- og majoritetsledere med sammenlignbare stillinger. I studien ble det kontrollert for humankapitalvariabler som

ansettelsesforhold, utdanning og ressurser knyttet til posisjon (status og muligheter for forfremmelse). Ledere med minoritetsbakgrunn hadde større etnisk heterogenitet og færre nære nettverksrelasjoner. Minoritetsledere viste seg også å ha lavere etnisk homogenitet (til egen etnisitet) i eget nettverk enn sine majoritetskolleger. I tillegg hadde minoritetsledere færre sterke og intime relasjoner i sine personlige nettverk sammenlignet med majoritetslederne. Dette er i tråd med tidligere forskning, og er ikke spesielt overraskende ettersom det sier seg selv at grupper som er underrepresentert i en kultur vil ha lavere tilgang til kontakter lignende seg selv.

Studien fant også at minoritetsindivider med høyt potensiale for karriereavansment ville ha flere kontakter i sitt uformelle nettverk med samme etnisitet og ha større bredde i sine nettverk enn både majoritetskolleger og mindre kompetente minoritetskolleger. Individer med høyt potensiale balanserte kontakter med variert bakgrunn, mens resten hadde nettverk bestående hovedsakelig av personer med majoritetsbakgrunn. Minoriteter med høyt potensiale hadde flere kontakter utenfor egen gruppe, færre relasjoner av høyere status og mindre overlapp mellom sosiale og profesjonelle relasjoner. Individer med høyt potensiale og høye ambisjoner var med andre ord langt flinkere til å bevisst skape nettverksrelasjoner. De dårligere forutsetningene for sterke nettverksrelasjoner ble utjevnet av strategisk nettverksbygging på initiativ fra den enkelte medarbeiders side (Ibarra 1995, 691-693).

Ibarras studie har likevel noen begrensninger i form av generaliserbarhet. Studien har et for lite utvalg til å kunne generalisere til et helt samfunn, men hadde et utvalg som proporsjonalt sett var representativt for bedrifter i USA på daværende tidspunkt. Om lignende mønstre ville ha dukket opp i andre organisasjoner med enda større andel minoriteter, kan ikke Ibarras studie svare på. I tillegg er naturen i det undersøkte lite konkret og vanskelig å få tak i. Ettersom muligheter for forfremmelse ble holdt konstant i denne studien, ble ikke potensielle forklaringer som forskjeller i evner eller ytelse, utforsket.

Erika Hayes James (2000, 493) fant i sin studie av etniske forskjeller innen forfremmelse og støtte, at det eksisterer forskjeller i hvite mellomlederes nettverk og nettverkene til mellomledere med minoritetsopphav. Hennes hypotese om at ressurser i sosial kapital, nærmere bestemt i nettverkets etniske homogenitet og båndstyrke, vil fungere som en medierende faktor i forholdet mellom etnisitet og psykososial støtte, ble støttet. James (2000, 503-504) fant med andre ord ut at det ikke nødvendigvis er etnisitet alene som avgjør hvorvidt

man får innpass i ulike nettverk, men at etnisitet har en indirekte påvirkning på dette. Minoritetsledere oppgir å ha færre sterke bånd knyttet til kolleger. Derfor opplever de også lavere grad av psykososial støtte og går glipp av viktige muligheter til å styrke personlig nettverk. En mulig årsak til denne tendensen er igjen homososial reproduksjon, og kunnskapen om at mennesker ofte etablerer og knytter sterke bånd til andre som ligner dem selv. På arenaer hvor hvite ledere dominerer, kan man argumentere for at minoriteter faller utenfor viktig nettverksbygging på grunn av manglende tilknytning til eller innpass hos den hvite majoriteten (James 2000, 504).

Storvik (2006, 224) refererer i sin studie til teori knyttet til marginalisering av arbeidstakere gjennom utestengelse fra viktige nettverk. Nettverk og nettverksbygging er en viktig del av arbeidslivet, spesielt i forbindelse med rekruttering. Det kan tenkes at kvinner og minoriteter stenges ute fra viktige nettverk, fordi de fleste medlemmene av slike nettverk er hvite menn med majoritetsbakgrunn og lederansvar. Marginalisering kan både være bevisst diskriminering og ubevisste prosesser. Abrahamsen og Storvik (2016, 313-314) poengterer at nettverk kan spille en avgjørende rolle ved rekruttering til høyere stillinger i privat sektor fordi stillinger sjeldnere utlyses. Det kan derfor tenkes at nettverksbygging som ledd i rekruttering, kan favorisere kvinner og etniske minoriteter.

I sin studie fant Janasz mfl. (2003, 85) ut at mens kun et fåtall av kvinnene hadde tradisjonelle mentorer, hadde flere utviklet en såkalt 360-graders tilnærming til nettverksbygging. Kvinnene delte informasjon og strebet etter å opprettholde gode relasjoner til de over seg, under seg og de på samme hierarkiske nivå som dem selv. Deres sosiale liv baserte seg i stor grad på kontakter fra jobb og integrerte kolleger med vennskap. Fjellturer eller månedlige bransjefester kun for kvinner ga sosial tilfredshet samtidig som det hadde en strategisk effekt med tanke på nettverksbygging (Janasz mfl. 2003, 85).

3.4 Mentoring

Vi vil i denne siste delen av teorikapittelet gjøre rede for mentoring, ettersom dette er en sentral del av det studerte talentprogrammet. Innledningsvis vil vi presentere teori rundt selve mentorbegrepet, opprinnelsen av dette og hvordan begrepet i dag kan settes i kontekst. Videre vil vi legge frem teori og presentere forskning knyttet til formell og uformell mentoring, psykososial og karriererettet støtte, effekter av mentoring og mentoring av kvinner og minoriteter.

3.4.1 Begrep og opprinnelse

Begrepet *mentor* kan spores helt tilbake til antikkens Hellas omtrent 720 år før vår tidsregning, da det for første gang dukker opp i det episke verket *Odysseen*. I historien beskrives den vise og støttende rådgiveren Mentor. Hans navn har senere blitt brukt for å omtale en vis, trofast og gjerne eldre person som bistår en med mindre erfaring (Mathisen 2008, 13-14). Til tross for at mentorbegrepet har eksistert i over 2500 år, var det først tidlig på 1970-tallet at begrepet entret faglitteraturen (Girves mfl. 2005, 452). I følge Crosby (1999, sitert i Girves mfl. 2005, 542) drøydde det ytterligere et tiår før empiriske studier av mentorforhold ble gjennomført.

I akademisk sammenheng er det stor variasjon i hva begrepet mentoring omfatter. En begynnelse er å slå fast at det som oftest dreier seg om akademisk rådgivning. En mentor hjelper sin mentee med å sette mål og standarder for å utvikle egenskaper som er nødvendige for å lykkes. Dette er en bevisst prosess som er ment å støtte, pleie, beskytte og gi konkret erfaring for å legge til rette for vekst. En mentor gir også konstruktiv kritikk der det trengs, men tillater risiko og feil (Girves mfl. 2005, 453). Parsloe og Wray (2000) definerer en mentor som et menneske som gjennom eget arbeid hjelper andre å nå sitt fulle potensiale. Lacay (2001) vektlegger i større grad den sosiale og omsorgsfulle rollen en mentor har, og mener det å gi støtte, råd, samt beskytte og promotere, er blant mentors oppgaver (Mathisen 2008, 19).

Både Ragins og Kram (2007, 675) og Petter Mathisen (2008, 12-17) presiserer at feltet mentoring er uoversiktlig og svært kontekstavhengig. Begrepet er nødt til å bli betraktet ut fra sammenhengen, ettersom det vil referere til ulikt innhold og påvirkes av sosiale, kulturelle og historiske forhold ut fra konteksten. Videre er Mathisen (2008, 18-20) klar på at en endelig avklaring og definisjon på hva begrepene mentor og mentoring omfatter, ikke finnes, ettersom feltet er preget av et mangfold av oppfatninger og definisjoner.

Motsatsen til den som er innehaver av mentorrollen betegnes ofte som adept, mentee eller protesjé. Sistnevnte begrep er mye brukt og betyr ”den som en annen tar seg av”.

Begrepsbruken vil også her være kontekstavhengig og i følge Mathisen (2008, 18) er det ikke likegyldig hva slags termer som tas i bruk. Mathisens erfaringer tyder på at ordet protesjé i

enkelte sammenhenger skaper konnotasjon til inkompetanse, mens mentee oppfattes som mer positivt. Vi vil i denne oppgaven for enkelthets skyld holde oss til begrepet *mentee*.

I følge Janasz mfl. (2003, 79) er den tradisjonelle formen for mentoring, hvor man baserer seg på en stabil og langsiktig mentoringmodell, muligens i ferd med å gå ut på dato. Globale krefter og trender, som raskt skiftende teknologi, skiftende organisatoriske strukturer og globale markedskrefter, har endret mentoring til å være en prosess som etterspør tjenester utover det én mentor alene kan tilby. Denne utviklingen har ført til at behovet for mentoring og større nettverk har økt. Behovet dekkes ikke lenger like lett av kun én mentor, men et tilfredsstillende nivå nås i dag først når man søker hjelp hos flere mentorer samtidig (Janasz mfl. 2003, 81).

3.4.2 Formell og uformell mentor

Til tross for at mentoring vil være kontekstavhengig, finnes det likevel innenfor litteraturen enighet om at det eksisterer to grunnleggende oppfatninger av hvordan mentoring kan forstås. Den ene oppfatningen kan omtales som et formelt, planlagt, strukturert og programpreget initiativ. Den andre retningen derimot, er den uformelle mentoringen som er et resultat av at mennesker mer eller mindre tilfeldig møtes, og en mentorrelasjon utvikler seg spontant og naturlig. Mentorrelasjoner kan oppstå som del av et program, i en bestemt gruppe eller en-til-en. Varigheten på mentorrelasjoner varierer og kan omfatte alt fra relativt kortvarige forhold til relasjoner som varer livet ut (Mathisen 2008, 12-34; Girves mfl. 2005, 451).

I følge teorien er det en allmenn oppfatning at uformelle mentorrelasjoner er å foretrekke. Man tenker seg at dette vitner om en gjensidig motivasjon til å pleie forholdet. En sentral problemstilling innen forskning på mentoring er likevel hvorvidt uformelle relasjoner er mer effektive enn formelle relasjoner, og om formelle relasjoner eventuelt er mer effektive enn å stå uten mentor. Det spekuleres i avveininger mellom det formelle og uformelle, og om mentorrelasjoner er å foretrekke uavhengig av kvaliteten på selve forholdet.

Mange organisasjoner utvikler formelle mentorprogram i forsøk på nyte godt av fordelene man ser i naturlige mentorrelasjoner. Slike programmer utvikles gjerne ved at organisasjonen formelt setter sammen mentorer og respektive menteeer. Etterhvert som man i større grad har sett fordelene av uformelle mentorrelasjoner, har det også vært laget programmer der man har

latt menteene være med på å velge egne mentorer. Et eksempel på dette var da det amerikanske selskapet General Electric (GE) lot de ansatte med best resultat selv velge egne mentorer fra en liste av toppledere (Janasz mfl. 2003, 87).

Ragins mfl. (2000) undersøkte, ved hjelp av en omfattende spørreundersøkelse, forholdet mellom jobb- og karriereholdninger og tilstedeværelsen av en mentor. Mer spesifikt så de på hvorvidt mentoren var formell eller uformell, kvaliteten på relasjonen og utformingen av programmene. Funnene viste at tilfredsheten ved mentorforholdet hadde størst påvirkning på jobb- og karriereholdninger. Hvorvidt mentorforholdet var arrangert eller ei og utformingen av programmet hadde mindre betydning. Tidligere studier setter likhetstegn mellom alle mentorrelasjoner for å kunne sammenligne individer med og uten en mentor. I følge Ragins mfl. (2000, 1178) er dette en svakhet i empirien, ettersom potensielt interessante funn kan ha blitt kamuflert. Dette fordi man da ikke har tatt høyde for forskjeller innad i grupper eller kvaliteten i mentorforholdet, som de også mener kan være avgjørende for resultatet.

3.4.3 Effekter av mentoring

Man har i lang tid forsøkt empirisk å kartlegge forskjeller mellom individer som er i eller står utenfor mentorrelasjoner ettersom teorien sier at mentoring gir fordeler. Sammenlignet med de uten mentor, oppgir de med uformelle mentorrelasjoner høyere tilfredshet med egen karriere. De opplever også høyere forpliktelser til egen karriere og høyere grad av karrieremobilitet. I tillegg er det funn som viser at menteer fra uformelle mentorrelasjoner har mer positive holdninger til jobb, enn de som står utenfor mentorrelasjoner (Scandura 1998, 449-450).

Majoriteten av empiriske studier på området har fokusert på hva slags effekt mentorrelasjoner har på menteen i forholdet, og færre studier har hatt som mål å fastslå hva slike relasjoner betyr for mentor. Kram (1985) gjennomførte derimot en viktig studie på utviklingen av mentorrelasjoner på arbeidsplassen. Denne viste at gjensidighet og gjengjeldelse stod sterkt blant deltakerne. Det har siden millenniumskiftet stadig blitt mer fokus på å studere mentors perspektiv vedrørende slike relasjoner (Allen 2007, 123).

I følge Janasz mfl. (2003, 78) er det liten tvil om at mentoring er betydningsfullt. Ekspertene er enige om at individer med mentorer generelt mottar høyere lønn, har høyere jobbtfredshet,

blir oftere forfremmet og har høyere lojalitet til egen organisasjon. I tillegg til karriererelaterte fordeler opplever menteer å motta støtte som fremhever deres egen personlige identitet, rolleklarhet og mellommenneskelige evner. På samme måte som at menteer kan oppleve fordeler ved et mentorforhold, vil også mentorer kunne dra nytte av en slik prosess. Mentorer vil kunne oppleve økt kreativitet, energi og tilfredshet, karrieremuligheter, belønning fra organisasjonen, status og anerkjennelse i forbindelse med talentutvikling, sosial og emosjonell læring og tilbakemeldinger og støtte fra menteene (Janasz mfl. 2003, 78).

3.4.3.1 Psykososial og karriererettet støtte

Kram (1985) deler mentors funksjoner inn i to kategorier; psykososiale og yrkesrettede funksjoner. I denne sammenheng omfatter psykososiale funksjoner å gi oppmuntring og rådgivning, samt være rollemodell og en god kollega. De yrkes- eller karriererettede funksjonene inkluderer utdanning, coaching, beskyttelse og å gi innsikt og synlighet. Videre mener Kram at psykososial mentoring representerer en langt dypere og mer intens form for mentoring, og at dette forutsetter høyere kvalitet i selve relasjonen enn det karrierementoring gjør. Hun mener at det er først gjennom de psykososiale funksjonene at man kan oppnå ekte mentorskap og at et følelsesmessig bånd knytter mentor og mentee sammen. Psykologer har også lenge stresset viktigheten av relasjonsdybde og intimitet. Allen mfl. (2004) konkluderer derfor med at psykososial mentoring ikke overraskende er sterkt korrelert med menteers egen tilfredshet med mentor (Allen mfl. 2004, 132).

Brad W. Johnson (2002, 94) fant i sin studie av psykologistudenter, som var i mentorrelasjoner, ut at mentoring var fordelaktig både på det personlige og profesjonelle planet til studentene. De som mottok mentoring i løpet av sin turnusperiode var mer tilfredse med turnusopplegget, mer selvsikre og lyktes bedre som nyutdannede.

Allen mfl. (2004) gjennomførte en metaanalyse for å gjøre en overordnet vurdering av eksisterende forskning på hvilke karrierefordeler som kan assosieres med mentoring for en mentee. Både objektive (som for eksempel lønn) og subjektive (som for eksempel tilfredshet) karrierefordeler ble undersøkt. Jevnt over viste resultatene at mentoring lønnet seg, både fra et objektivt og et subjektivt standpunkt. Slik Allen mfl. (2004, 134) slår fast i konklusjonen, viste resultatene av den gjennomførte analysen at det fremdeles kan kastes glans over effektene mentoring har for de som mottar den. Metaanalysen avdekket derimot en forskjell i

hva slags type mentoring som ga hvilke fordeler. Resultatene viste at psykososial mentoring, som å ha mentor som forbilde og å få følelsen av å bli akseptert, ga høyere tilfredshet med egen mentor enn det karriererettet mentoring gjorde. Dette er i tråd med Kram sine tanker knyttet til psykososial og karriererettet mentoring, som vi tidligere har omtalt.

3.4.3.2 Dysfunksjonell mentoring

I følge Scandura (1998, 449) finnes det hundrevis av bøker og artikler som er skrevet om fordelene mentoring kan ha for menteer, mentorer og organisasjoner. Når det er sagt, kan mentorrelasjoner bli dysfunksjonelle, og det er viktig å kjenne til de negative konsekvensene dette kan ha for de involverte, noe litteraturen i mindre grad dekker. Kram (1985) fant at en av atten undersøkte mentorrelasjoner var ikke-fungerende og kunne omtales som destruktive. Ettersom mentorrelasjoner ofte utvikler seg til å omfatte nære personlige forhold, kan de potensielt negative konsekvensene være skadelig for de involverte (Scandura 1998, 450-451).

Et annet vanlig problem er at prosessen blir ineffektiv og ikke lykkes med å forberede menteen tilstrekkelig til en potensiell fremtidig stilling. Som Scandura (1998, 453) påpeker, vil ikke en mentorrelasjon bare kunne omtales som dysfunksjonell når ubehagelig interaksjon forekommer, men også dersom relasjonen ikke lykkes med å oppnå satte mål. Det er fullt mulig for en mentorrelasjon å arte seg fredelig og i harmoni, uten at menteen utvikler seg.

I følge Hennefrund (1986) støter enkelte mentorrelasjoner på problemer dersom egeninteressene til de ulike partene endres. Myers og Humphreys (1985) observerte at enkelte mentorer er tyranniske og egoistiske, mens Natale mfl. (1988) så på betydningen av misunnelse i mentorrelasjonen. Sistnevnte fant at menteer kloner seg selv til versjoner av egen mentor og at noen mentorer saboterte lovende menteers utvikling. Kizilos (1990) fant at uheldig sammensetning av mentor og mentee kan føre til misnøye og sinne (Scandura 1998, 452-455).

3.4.4 Mentoring av kvinner og minoriteter

I følge teori presentert tidligere i dette kapittelet, har kvinner og minoriteter i mange sammenhenger dårligere forutsetninger for å lykkes med å nå egne ambisjoner i løpet av sine karrierer. Mentoring er et populært tiltak som kan iverksettes for å tilrettelegge for at kvinner og minoriteter skal lykkes å overkomme slike barrierer.

I følge Janasz mfl. (2003, 78) er det veldokumentert at individer, spesielt kvinner og minoriteter, går glipp av viktige muligheter for å utvikle egen karriere dersom de ikke har en mentor. Mentoring av kvinner og minoriteter er med på å skape og forme deres forventninger til egne akademiske karrierer, forberede dem i møte med arbeidslivet og bedre evnen til å administrere egen karriere når de først har fått en god stilling (Girves mfl. 2005, 453).

Terrell og Hasells (1994) studie av minoritetsstudenter i USA fant at disse studentene oftere havner utenfor det akademiske fellesskapet. De hadde større risiko for å hoppe av studiene dersom de ikke tidlig i studieløpet ble integrert i det akademiske fellesskapet på studieinstitusjonen. Mentoring viste seg derfor å være spesielt viktig fordi dette var med på å akademisk integrere studentene, og dermed forhindre at de sluttet. Studentene som var engasjert i det akademiske miljøet ved sin institusjon og tilbrakte tid med andre studenter og fakultetsprofiler utenfor klasserommet, lyktes bedre enn de som ikke tok del i de samme aktivitetene. Selv om samtlige studenter i undersøkelsen opplevde positive effekter ved å ha en mentor, var mentorrelasjonen langt mer kritisk for kvinner og minoriteter som oftere var isolert og hadde mindre kontakt med fakultetet og akademiske rollemodeller (Girves mfl. 2005, 452-453).

Girves mfl. (2005, 456) viser til forskere som spekulerer på om kvinner og minoriteter kan være mindre interessert i å få innpass i mannsdominerte lederkulturer i bedrifter, og derfor frastår fra å innnynde seg hos dem som sitter med makten. Motvilje mot å bli inkludert kan føre til at underrepresenterte grupper ikke utnytter mentorrelasjonene til hvite menn fullt ut. Kvinner og minoriteter kan på generelt grunnlag oppleve det som ubehagelig å skulle etterligne eller etterleve mentoren som forbilde, ettersom de er såpass ulike som individer. En annen forklaring kan være at disse gruppene sjeldnere ber sine mentorer om hjelp, i fare for å fremstå som lite selvstendig.

I følge Freeman (1999, 17) er mentoring spesielt viktig for studenter som befinner seg i miljøer som er kulturelt annerledes enn deres egne. Dette gjaldt også toppstudenter med de beste resultatene. På bakgrunn av dette mener Girves mfl. (2005) at det er grunnlag for å si at kvinner innen vitenskaps- og ingeniørfelt og minoriteter innen alle felt, har en ulempe når det kommer til dannelsen av forhold som kan være avgjørende for deres akademisk integrering. De empiriske resultatene av forskning på mentoring av kvinner og minoriteter er både begrensede og blandede. Enkelte studier av krysskulturelle og krysskjønnsrelasjoner har

dokumentert positive effekter for minoriteter og kvinner. Andre studier har derimot vist at kulturelle forskjeller og forskjeller i kjønn kan virke hemmende på mentorforholdet, spesielt dersom majoritetsmentorene ikke ser verdien av disse forskjellene (Girves mfl. 2005, 455).

Dreher og Cox (1996) studerte, ved hjelp av en omfattende spørreundersøkelse, mentorrelasjonene til nyutdannede MBA-studenter. Utvalget hadde jobber i privat sektor og var utdannet ved ni ulike handelshøgskoler geografisk spredd utover hele USA. Studien oppdaget at både etnisitet og kjønn var relatert til dannelsen av mentorrelasjoner til hvite menn. De som etablerte disse relasjonene, tjente betydelig mer enn gjennomsnittet av de som ikke hadde tilsvarende relasjoner. Samme studie viste at dersom mentoren var kvinne eller av minoritetsbakgrunn, tjente ikke menteen mer enn de som stod helt uten mentor.

Alle studenter hadde like lett for å danne uformelle mentorrelasjoner. Når den videre analysen tok i betraktning dannelsen av mentorrelasjoner til hvite menn, så situasjonen derimot annerledes ut. De med minoritetsbakgrunn hadde mindre sannsynlighet for å danne mentorrelasjoner til hvite menn sammenlignet med de av majoritetsopphav. Tilsvarende for kvinner var det ingen forskjell mellom kvinner og menn med tanke på hvorvidt de dannet mentorrelasjoner, men kvinner dannet sjeldnere mentorrelasjoner til hvite menn sammenlignet med sine mannlige medstudenter. En forklaring på denne tendensen er at hvite menn dominerer maktstrukturer i store organisasjoner, og derfor helt naturlig vil tilby menteer som ligner dem selv større fordeler. Muligens føler også mentorene selv at de har mer å bidra med overfor noen som sosiokulturelt ligner dem selv og som de har mer til felles med (Dreher og Cox 1996, 302-306). Disse funnene kan med andre ord la seg forklare av homososial reproduksjon, som vi tidligere har redegjort for.

4. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for studiens metodiske fremgangsmåte. Metode kommer av det greske ordet *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man skal gå frem, gjennom innsamling, analysering og tolkning av data, for å undersøke om egne antakelser stemmer overens med virkeligheten. Videre dreier metodelæren seg om hvordan man skal analysere den innhentede informasjonen slik at den gir mening i en samfunnsmessig kontekst (Johannessen mfl. 2004, 32-33).

Hvilken metodisk fremgangsmåte som velges, vil avhenge av studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Dette kapitlet er ment å gi en oversikt over hvilke metodiske valg som er tatt, og bakgrunnen for disse valgene. I tillegg vil implikasjoner av metodevalget adresseres. Vi vil først redegjøre for studiens forskningsdesign og bakgrunnen for dette. Videre vil vi presentere hvordan vi samlet inn data og hvordan disse ble analysert og diskutert. Avslutningsvis vil vi kommentere hvordan vi har kvalitetssikret det innhentende datamaterialet i form av validitet og reliabilitet, samt diskutere etiske utfordringer og begrensninger knyttet til oppgaven.

4.1 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi

Gjennom denne masteroppgaven ønsker vi å undersøke et utvalg høyt utdannede kvinner med flerkulturell bakgrunn som deltar i Seema sitt talentprogram. Vi søker å undersøke hvordan og i hvilken grad de mener mentoring og nettverkstiltak i regi av Seema har hatt, og fremdeles har, betydning for deres individuelle rolle og bidrag til og i det norske arbeidslivet. Vi ønsker også å kartlegge hvilke erfaringer mentorer i samme mentorprogram har gjort seg.

I følge Ringdal (2013, 25) er et forskningsdesign en grov skisse av hvordan en studie skal utformes. Videre deler Saunders mfl. (2009, 170-172) forskningsdesign inn i følgende tre kategorier; eksplorerende, deskriptivt og forklarende. Ved bruk av et eksplorerende design er formålet gjerne at forskeren vil undersøke et komplekst og nytt fenomen som det foreligger lite tidligere kunnskap om. I et slikt tilfelle vil det kunne være hensiktsmessig å stille åpne spørsmål som gir mulighet for bedre forståelse av temaet. Valg av et deskriptivt design gjøres dersom man søker å gi en detaljert forklaring om et fenomen eller en bestemt situasjon. Et forklarende design brukes når en forsker ønsker å undersøke forholdet mellom ulike variabler.

Johannessen mfl. (2004, 36) påpeker at det eksisterer et viktig skille innen den samfunnsvitenskapelige metodelæren mellom kvantitative og kvalitative tilnæringer. Kvantitative undersøkelser er ofte teoristyrte der man ønsker å studere årsakssammenhenger. Man er her opptatt av å telle fenomener og kartlegge deres utbredelse, for så å generalisere funnene. I kvantitative undersøkelser samles det ofte inn store mengder data som gjerne presenteres i form av statistiske figurer eller tabeller. Hensikten med kvalitativ metode er på sin side å få frem fyldige beskrivelser. Denne metoden kjennetegnes av ikke å ha én analytisk hovedretning (Johannessen mfl. 2004, 80). I kvalitativ forskning er man opptatt av å studere sosiale fenomener, oppdage og lage teorier som følger av de funnene man gjør. Kvalitative studier egner seg spesielt godt i undersøkelsen av lite kjente fenomener som det er forsket lite på (Ringdal 2013, 104). Hvordan selve datainnsamlingen i en studie foregår vil komme an på nettopp hvorvidt studiens forskningsstrategi er kvalitativ eller kvantitativ. I kvalitativ metode benyttes ofte samtaleintervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette er intervjuer som har som hensikt å skape målrettede samtaler, men likevel skape en fleksibel atmosfære der informantene føler seg trygge på å dele informasjon også på eget initiativ. I tråd med Ringdal (2013) sin metodelitteratur vil vi presentere våre funn basert på tekst fra transkribering av intervjuene.

For å innhente informasjon om det gitte fenomenet i denne oppgaven samt besvare vår problemstilling og forskningsspørsmålene tilknyttet denne, finner vi det hensiktsmessig å benytte oss av et design som er både eksplorerende og deskriptivt. Vi har derfor valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsstrategi, med semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette er for at vi som forskere skal være i stand til å sette oss nøyere inn i situasjonen til de ulike informantene og forstå deres erfaringer og tanker knyttet til temaet. En kvalitativ forskningsstrategi er, som tidligere nevnt, bedre egnet for å bidra med en mer detaljert og grundigere forståelse av et fenomen enn det en kvantitativ metode kan. Denne forskningsstrategien er derfor godt egnet til vårt forskningsformål da vi med denne metodiske tilnærmingen bedre vil være i stand til å oppnå en god forståelse av teamet, som det foreligger lite tidligere kunnskap om.

4.2 Casestudie

Innen kvalitativ forskning er casestudier vanlig og mye brukt. Johannessen mfl. (2004, 83-86) refererer til forskeren Robert K. Yin når de skal forklare hva en casestudie er. I følge Yin er

casestudie en empirisk undersøkelse av et samtidfenomen i fenomenets naturlige omgivelser bestående av flere datakilder. Ordet case kommer fra det latinske ordet *casus* som betyr tilfelle, og vi kan derfor si at case i denne sammenhengen refererer til der et eller flere tilfeller av noe skal undersøkes nærmere. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som observasjon eller åpne intervjuer, men kan også ta i bruk kvantitative data og teknikker som eksisterende statistikk eller spørreskjema. Casestudie åpner også for å kombinere metoder for å innhente mye og detaljert data (Johannessen mfl. 2004, 83-86).

I følge Johannessen mfl. (2004, 84-86) kjennetegnes en casestudie av at det holdes et avgrenset fokus på den spesielle casen, og at denne beskrives mest mulig inngående. Casen skal undersøkes grundig og detaljert for å innhente mest mulig datamateriale.

Caseundersøkelsen går med andre ord ut på å samle inn så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (casen), og kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende. Videre er casestudier typiske for studier eller oppgaver der forskningen omfatter å samle inn store mengder informasjon fra få informanter over relativt kort tid.

Yin beskriver to ulike dimensjoner ved utformingen av casestudier basert på antallet case som studeres og antallet analyseenheter som omfattes av disse (Johannessen mfl. 2004, 85). En analyseenhet i denne sammenheng kan være alt fra individer, familier, organisasjoner, bedrifter eller hele land. Yin (2014, 50) skiller altså på hvorvidt studien ser på én eller flere case, og om man har én analyseenhet eller flere i hver enkel case. I vårt tilfelle er det snakk om enkeltcasesdesign med flere analyseenheter integrert, da vi har én case med flere analyseenheter tilknyttet Seema, og organisasjonen Seema er selve casen. Vi har intervjuet både menteer og mentorer. Ettersom hensikten med studien var å skaffe mer kunnskap om effektene og erfaringene knyttet til mentorprogrammet og nettverkstiltakene satt i verk av Seema, var det hensiktsmessig å intervju individer som var direkte delaktige i disse.

4.3 Utvalg

Interesse for temaet og det potensielle læringsutbyttet av å få innsikt i dette fenomenet var bakgrunnen for valg av temaet. Valg av case falt naturlig gjennom personlig nettverk og villighet til å stille opp fra Seema sin side da vi kontaktet deres daglige leder via telefon i september 2015. Vi gjorde oss i første omgang kjent med Seema som bedrift og deres

virksomhet, ved å blant annet delta på Seemadagen i Kristiansand i oktober 2015. Vi vil understreke at Seema ikke har vært delaktige i utformingen av selve studien, og at undersøkelsen ikke ble utført på vegne av de som organisasjon. Studien ble satt i verk etter forskernes eget initiativ, og gjennomføres også på forskernes ansvar. Temaet for og innholdet i oppgaven interesserer likevel naturligvis Seema, og de som organisasjon var svært positive til å stille seg til disposisjon for dette formålet.

Etter en lengre tids sporadisk kontakt med Seema fikk vi bedre oversikt over deres funksjoner og interesseområder. Vi kom da frem til, i samråd med veileder, at vi ønsket å se nærmere på den jobben Seema gjør for og med sine talenter gjennom mentorordning og nettverkbyggingstiltak. Vi tok deretter kontakt med daglig leder i Seema for å presentere vår foreløpige skisse av studien, og hva slags bidrag dette ville innebærer for deres del. Vi ble i dette møtet enige om å dele arbeidet i to; der vi først skulle ta kontakt med og intervju et utvalg Seematalenter for deretter å intervju de utvalgte mentorene i andre omgang.

Hensikten med denne undersøkelsen var å få mest mulig kunnskap om betydningen slike sosialentreprenøriske tiltak har, og ikke først og fremst å være i stand til å komme med statiske generaliseringer. Vi valgte derfor å benytte oss av strategisk utvelgelse, som i metodelitteraturen kalles purposeful sampling (Johannessen mfl. 2004, 109). Rekrutteringen av informanter har da et klart mål. Vi ble enige om et omtrentlig utvalg kandidater med ulike erfaringer som ville sikre et bredt strategisk utvalg. I denne samtalen kom vi frem til at vår kontaktperson i Seema skulle videreformidle kandidatenes kontaktinformasjon til oss, hvorpå vi selv tok kontakt via epost og telefon. På bakgrunn av samtalen med Seema og epostkorrespondanse i ettertid fikk vi informasjonen vi trengte for å kontakte de aktuelle kandidatene.

En risiko ved å inkludere Seema i prosessen, knyttet til det strategiske utvalget, er at ledelsen i Seema har en egeninteresse av å presentere oss for solskinnshistorier, der deres arbeid har lyktes godt. Vi gjorde det likevel klart at vi ønsket menteer og mentorer med ulike erfaringer, også ikke utelukkende gode erfaringer. Seema fremstod underveis i hele prosessen som profesjonelle, seriøse og opptatt av å imøtekomme våre ønsker for vår oppgave. Vi kan derfor ikke se at deres deltakelse i det strategiske utvalget har svekket oppgavens troverdighet.

Menteeinformantene, som ble valgt ut til å delta, har alle tilknytning til Seema, i form av at de enten har fullført eller for tiden befinner seg i talentprogrammet. Samtlige av menteeinformantene har fullført en mastergrad og står mer eller mindre på starten av sine yrkesaktive karrierer. De utvalgte kandidatene har akademisk tilhørighet i ulike bransjer, noe som var bevisst for å unngå å måle bransjespesifikke tendenser. Samtlige menteeinformanter har en annen etnisk bakgrunn enn norsk. Hvor lenge de har vært i Norge, varierer derimot fra noen få år til hele livet. Mentorinformantene har også alle tilknytning til Seema og har alle vært mentorer i regi av Seema én eller flere ganger. Samtlige av mentorene har fulltidsstillinger med ulike former for lederansvar i privat sektor, og engasjerer seg for Seema i sin egen fritid på frivillig basis.

Vi har forsøkt å velge informanter med ulike erfaringer knyttet til eget engasjementet i Seema, nettverksbygging, mentorordninger og karriereutvikling. Som tidligere nevnt har menteeinformantene ulik bransjetilhørighet og dermed ulik utdanning, selv om samtlige har minimum fem år høyere utdanning. Alle de intervjuede menteene er kvinner, ettersom dette er modellen Seema per dags dato arbeider etter. Mentorinformantene har også ulik bransjetilhørighet og ulike erfaringer knyttet til det å være mentor. Vi intervjuet både kvinnelige og mannlige mentorer. Totalt åtte personer ble intervjuet, henholdsvis fire menteer og fire mentorer, hvor samtlige av intervjuene ble gjennomført individuelt. Vi kontaktet totalt 11 potensielle kandidater, hvorpå åtte stilte. Samtlige av de som ikke ønsket å stille til intervju, baserte avslaget på manglende tid i en hektisk hverdag. Alderen til informantene varierte fra 25 til 54 år og deres tilknytning til Seema har vart fra under ett år til fra oppstart i 2012.

Informantene som ble valgt ut, fremstilles i tabell 1, på påfølgende side, med informasjon om kjønn og rolle i programmet for å få et overblikk over de enkelte personene. Hver informant har blitt gitt et fiktivt navn, for å gjøre fremstillingen av resultatene enklere å følge:

| <i>Variabler</i> | | | | |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------|--------------|
| <i>Informanter</i> | | Fiktivt navn | Kjønn | Rolle |
| | Informant 1 | Charlotte | Kvinne | Talent |
| | Informant 2 | Emma | Kvinne | Talent |
| | Informant 3 | Hannah | Kvinne | Talent |
| | Informant 4 | Sarah | Kvinne | Talent |
| | Informant 5 | Per | Mann | Mentor |
| | Informant 6 | Knut | Mann | Mentor |
| | Informant 7 | Anne | Kvinne | Mentor |
| | Informant 8 | Kari | Kvinne | Mentor |

Tabell 1 – Oversikt over informanter

4.4 Datainnsamling

I denne masteroppgaven har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Primærdata er den informasjonen man selv samler inn førstehånds, og er i denne studien intervju og observasjon. Hovedmaterialet i denne oppgaven er primærdata, som er innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med informanter, observasjoner gjort i forbindelse med disse og uformelle samtaler med Seemas ledelse. Det sekundære datamaterialet som vi har benyttet oss av, er derimot samlet inn og bearbeidet av andre. Primærdata kan styrkes gjennom støtte fra sekundærdata.

Hovedsakelig har vi som sekundærdata benyttet oss av interne dokumenter vi har fått tilgang til gjennom Seema, intervjuer som enkelte personer tilknyttet Seema har gitt tidligere, offentlige rapporter og statistikk samt uformelle samtaler med ansatte og personer med god kunnskap og tilknytning til deres arbeid. Sistnevnte ga oss mulighet til å sammenligne informasjon fra disse uformelle samtaler med informasjon fra de formelle intervjuene.

4.4.1 Intervju

I følge Steinar Kvale (1997, sitert i Johannessen mfl. 2004, 141) er det kvalitative forskningsintervjuet en samtale som har en struktur og et mål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet, der intervjuer stiller spørsmål og følger opp svarene informanten gir. Denne typen intervju bærer preg av dialog, mer enn rene spørsmål

og svar. Intervjuer og personen som intervjues, er ikke likestilte i denne sammenhengen, da det er intervjuer som stiller spørsmål og derfor også kontrollerer situasjonen.

Johannessen mfl. (2004, 143-145) skiller mellom ustrukturert, semistrukturert (delvis strukturert) og strukturert intervju. Som tidligere nevnt, har vi benyttet oss av semistrukturert intervju, som kjennetegnes av å følge en overordnet intervjuguide. Til forskjell fra ustrukturert intervju, med åpne spørsmål og stikkord knyttet til intervjuguiden, og strukturert intervju som har lukkede spørsmål, er semistrukturert intervju en gyllen middelvei. Ved bruk av denne tilnærmingen er det vanlig å ha utarbeidet en detaljert intervjuguide som vil være utgangspunktet for intervjuet, på forhånd, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Man beveger seg frem og tilbake i intervjuguiden alt etter hva som faller seg naturlig i samtalen. Forskeren vil derimot stille noenlunde de samme spørsmålene til alle informantene, og diskutere de samme temaene med hver enkelt. Dersom informanten ønsker ta opp et bestemt tema, er det rom for at forskeren er fleksibel og avviker fra intervjuguiden for å imøtekomme dette dersom temaet er relevant for problemstillingen. Forsker vil også følge opp informantens svar med oppfølgingsspørsmål for å utdype der dette er nødvendig (Johannessen mfl. 2004, 143-145).

Vi så semistrukturert intervju som mest hensiktsmessig da dette ga oss muligheten til å tilpasse rekkefølgen og spørsmålene til hver enkelt. Slik var vi i stand til å skape tillitt, tilpasse oss intervjusituasjonen og oppnå god flyt og fleksibilitet. Intervjuguiden vår inneholdt ulike bolker av temaer, og vi var derfor i stand til å sammenligne intervjuene i etterkant. I tillegg til at det semistrukturerte intervjuet passet godt med tanke på oppgavens tematikk, var dette også viktig for å kunne tilrettelegge for egen analyse av datamaterialet. Basert på svarene, samtalene og refleksjonene som intervjuene våre ga, har vi deretter analysert og sammenlignet innholdet i forsøk på å avdekke likheter og ulikheter knyttet til forskningsspørsmålene.

4.4.2 Intervjuguide

For å utarbeide gode intervjuguider til vår datainnsamling gjorde vi oss først kjent med eksisterende teori og litteratur på feltet, noe som viste seg å være omfattende. Som tidligere nevnt finnes det lite forskning på det utvalget vi ønsker å studere i denne undersøkelsen. Vi har derfor supplert litteraturen med utdrag fra andre forskningsområder som for eksempel

forskning på minoriteter og kvinner i arbeidslivet. Vi benyttet eksisterende teori og utført litteraturgjennomgang til å utvikle spørsmål som reflekterer forskningsspørsmålene introdusert innledningsvis.

Vi startet arbeidet med å utvikle en intervjuguide ved å identifisere hvilke bolker og deltemaer vi ønsket å inkludere for best mulig å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi identifiserte hvilket av de fire forskningsspørsmålene hvert enkelt spørsmål i intervjuguiden reflekterer. I tillegg til dette ble intervjuguiden også utviklet med tanke på det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for forskningen. Vi utarbeidet én intervjuguide for menteene og én for mentorene. Ettersom samtlige av informantene snakker og forstår norsk var det ikke nødvendig å oversette intervjuguiden til engelsk. Vi beholdt de samme bolkene og temaene i begge intervjuguider, men varierte spørsmålene for best mulig å få tak i nyanser i menteenes og mentorenes synspunkter. De to intervjuguidene er vedlagt denne oppgaven.

4.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Som tidligere nevnt ble samtlige informanter kontaktet direkte av oss etter at vi fikk kontaktinformasjon fra Seema. Denne kontakten skjedde enten per epost, telefon eller sms. Informantene ble invitert til å delta, hvorpå de sa seg villige til å stille eller ikke. Vi forklarte ved første kontakt i korte trekk formålet med og temaet for oppgaven, uten å avsløre for mye om hvilke forskningsspørsmål vi ønsket å besvare.

Innledningsvis i hvert intervju hadde vi en kort samtale hvor vi gjorde rede for temaet og hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuet. Vi forklarte, i denne sammenheng, blant annet at at den ene av oss hovedsakelig ville lede intervjuet og snakke, mens den andre ville ta notater og komme med oppfølgingsspørsmål der vedkommende så det som nødvendig. Vi informerte innledningsvis om informantens anonymitet og avklarte samtykke til opptak. Vi forklarte også om hvordan taleopptakene fra intervjuet ville bli benyttet og behandlet i etterkant av intervjuet. Først da informanten hadde disse aspektene ved prosessen klart for seg, startet vi selve taleopptaket og begynte å stille spørsmål fra intervjuguiden.

Intervjuene ble avholdt på ulike steder, blant annet på Høgskolen i Oslo og Akershus, ulike kafeer, på en Seemakonferanse på et Oslo-hotell og på informantenes egne arbeidsplasser.

Samtlige av intervjuene ble utført ansikt til ansikt og i naturlige omgivelser, noe som er med på å redusere faren for uærlige eller kunstige svar (Jacobsen 2005). Vi startet selve intervjuet med relativt enkle, spesifikke og lukkede spørsmål fra intervjuguiden, før vi gikk over til mer åpne og utfordrende spørsmål. Dette var bevisst for å tilrettelegge for god flyt og gjøre informanten vant med å svare på spørsmål og intervjusituasjonen. Gjennomføringen av intervjuene varierte i omfang, men strakk seg fra det korteste intervjuet på omkring 30 minutter til halvannen time i lengde.

4.5 Kvalitativ dataanalyse

Kvalitativ metode har sammenlignet med kvantitativ metode ikke en standardisert oppskrift, teknikk eller fremgangsmåte til hvordan man best mulig skal innhente eller analysere datamateriale man har skaffet seg. Ved intervju som datainnsamlingsmetode sitter forskeren gjerne med store mengder informasjon som må studeres. I vårt tilfelle hadde vi datamateriale i form av taleopptak, transkribering, notater og observasjon. Formålet med dataanalysen er å identifisere og kartlegge ulike sammenhenger, likheter og ulikheter i informantenes svar. Etter datainnsamlingen er ferdig, må man som forsker stille seg det overordnede spørsmålet om hvordan man skal trekke ut det viktigste og mest relevante i forhold til problemstillingen av den totale informasjonsmengden (Johannessen mfl. 2004, 141-160). Rådata fra intervjuene må ryddes og struktureres for at man skal være i stand til å se hvilke ulikheter og fellestrekk som åpenbarer seg blant svarene.

Kvale og Brinkmann (2015, 202-205) deler intervjuanalysen inn i seks ulike trinn. De understreker likevel at det ikke finnes noen magisk oppskrift på hvordan best mulig jobbe seg igjennom uendelige sider med transkribering, men at det finnes grep som kan tas for å gjøre analysen noe enklere. Det første trinnet i intervjuanalysen er når informantene forteller fritt og spontant om hvordan de opplever, føler og tenker rundt et tema. Det skjer i denne prosessen lite tolkning eller forklaring. Neste trinn i analysen er når det oppstår nye forhold i intervjusituasjonen, at informanten ser seg selv og det de gjør på en ny måte på bakgrunn av hva de selv sier. Vi opplevde dette ved flere anledninger hvor informanten gransket seg selv og tenkte seg godt om før han eller hun svarte på enkelte spørsmål.

Tredje trinn handler om når intervjuer og informant "sender" meningen av det som diskuteres frem og tilbake. Det er her rom for å svare "nei, det var ikke det jeg mente" eller "ja, det var

det jeg forsøkte å si". Vi var bevisste på å ikke gi oss før vi var sikre på hva informanten mente underveis, og var også opptatt av å selv klare å formulere spørsmålene for å bli forstått riktig. Avslutningsvis gikk vi over de delene av intervjuet som var vanskeligst å forstå. Dette trinnet gir rom for fortolkning med bekreftelse eller avkreftelse av tolkingen på stedet. I det fjerde trinnet er det forskeren som tolker det ferdig transkriberte intervjuet. Det er her den virkelige analysen på mange måter finner sted da intervjuenes mening kartlegges. Hvordan vi gikk frem i dette trinnet, vi vil snart komme tilbake til. Det femte, og nestsiste trinnet er gjenintervjuing. Dette er når forskeren har analysert og tolket det ferdige intervjuet og presenterer dette for informanten. Her kan informanten si seg enig eller uenig, samt utdype tidligere uttalelser. Vi så ikke dette som en nødvendighet i vår oppgave, i tillegg til at de fleste av informantene oppga at de ikke ønsket dette. De informantene som ønsket det, fikk likevel mulighet til godkjenning av sitater. Det sjette og siste trinnet til Kvale og Brinkmann er kun relevant i de tilfellene intervjuobjektene og forskeren sammen aktivt handler og vi vil derfor ikke gå nærmere inn på dette.

Første del av vår analyse etter at intervjuene var ferdig utført, var å transkribere. Vi hadde god tid mellom hvert intervju, noe som gjorde at vi var i stand til å transkribere hvert intervju ferdig første eller andre dag etter det ble avholdt, og før det neste i rekken. Den raske transkriberingen var fordelaktig fordi intervjuet satt godt i minnet og den tidkrevende prosessen ble kortet ned. Dette gjorde også at vi kunne ta fatt på å bearbeide dataene ved å tenke på likheter og ulikheter tidlig i prosessen. Den av oss som ikke ledet intervjuet, men tok notater, var den som også transkriberte. Slik kunne vi forsikre oss om at informasjonen som ble gjengitt, var riktig. Videre ble alle intervjuene skrevet ut i A4-format, i doble kopier slik at vi fikk hver vår kopi.

Etter at transkribering av alle intervjuene var ferdig, leste vi igjennom hver for oss, før vi gikk igjennom alt datamaterialet på nytt sammen og kodet de ulike funnene. Vi kategoriserte ulike funn basert på forskningsspørsmålene, tema og fenomen ved å markere disse med ulike farger. Vi noterte i marginen, merket setninger og avsnitt med bestemte farger av markeringstusjer og post-it-lapper. Denne prosessen hjalp oss til å tydeligere se forskjeller mellom data, vi fikk også bedre oversikt da datamaterialet ble kategorisert, noe som gjorde det enklere å se sammenhenger mellom intervjuene.

Etter denne manuelle behandlingen av datamaterialet forsøkte vi å omsette de ulike kategoriene til et mer elektronisk format. Vi benyttet oss av Excel, hvor vi la inn alle de ulike kategoriene. Under hver kategori, som fremdeles hadde samme farge, la vi inn viktige spørsmål, svar og sitater. Kategoriene var basert på og reflekterte de innledende forskningsspørsmålene. Vi jobbet med følgende hovedkategorier: psykososial støtte, karriererettet støtte, nettverksbygging og ytre faktorer. Disse kategoriene var derfor i stor grad avklart på forhånd. Underkategoriene tok derimot form underveis, etterhvert som vi jobbet oss gjennom et og et intervju. Totalt formulerte vi åtte underkategorier; selvtillit og selvfølelse, tilhørighet og trygghet, jobb og karrierebygging, coaching, lederutvikling, effekter av nettverksbygging, pleie av nettverk og talentnettverket. Intervjuene ble lest igjennom flere ganger av oss begge, både alene og sammen, slik at vi kunne forsikre oss om at vi ikke hadde utelatt noe relevant informasjon. Denne systematiseringen, både for hånd og på PC, gjorde at vi var i stand til å systematisere funnene til en slik grad at vi var i stand til å avdekke funn som vil være grunnleggende for videre diskusjon i studien.

Systematiseringen gjorde oss også i stand til å kartlegge samtlige likheter, ulikheter og motsigelser i besvarelsene til informantene. For å få enda bedre oversikt valgte vi avslutningsvis i denne fasen å lage en tabell i hver hovedkategori, som viste likheter og ulikheter blant informantene. Denne tabellen var fin å forholde seg til som en oversikt før vi tok fatt på presentasjonen av funnene og diskusjonskapittelet.

4.6 Reliabilitet og validitet

Det er forskernes ansvar å forsøke å minimere utfordringer knyttet til studiens pålitelighet og gyldighet, også kalt reliabilitet og validitet. Dette arbeidet er nødvendig for å kunne garantere at empirien holder høy nok kvalitet og at funnene som studien avdekker, er troverdige (Jacobsen 2005). Det bør i denne sammenheng nevnes at det hersker bred uenighet om i hvilken grad det er hensiktsmessig å diskutere kvalitative studiers reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Ringdal 2013, 248). Ringdal (2013, 248) trekker frem Thagaards (2008, sitert i Ringdal 2013, 248) alternative begrep som troverdighet (reliabilitet), bekreftbarhet (validitet) og overførbarhet (generaliserbarhet) som mulig kvalitative begrep i stedet. Ringdal (2013, 248) mener at selv om reliabilitet, validitet og generaliserbarhet i statistisk forstand er uaktuelle i kvalitative data, så vil begrepene likevel være nyttige. Vi vil derfor i det følgende

utdype mer hvordan disse begrepene er nyttige å bruke i en kvalitativ studie, og hvordan vi i denne studien forsøker å omgå eventuelle utfordringer knyttet til dette.

Den førstehåndsinformasjonen vi vil være i stand til å innhente, avhenger sterkt av de ulike individenes egne subjektive oppfatning, erfaring og tanker knyttet til temaet, noe som er vanskelig å tallfeste eller måle. Vi vil i denne studien ikke teste hypoteser, men forsøke å undersøke den opplevde effekten av ulike tiltak ved hjelp av fire veiledende forskningsspørsmål.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes generelt til tilfeldige målefeil i undersøkelsen, og handler om hvor pålitelig det innhentede datamaterialet er, og om det som avdekkes i studien, er til å stole på (Ringdal 2013, 96). Vurdering av kvalitative datas reliabilitet vil i følge Ringdal (2013, 248) være forskerens egne refleksjoner over hvordan datainnsamlingen har foregått, for å bli bevisst på mulige feilkilder.

I kvalitative studier, slik som denne, er det ofte vanskelig å måle reliabilitet ettersom fremgangsmåten ikke er standardisert. Begrensninger i tid og oppgavens omfang har hindret oss i å ha et større utvalg eller repetere studien blant lignende aktører. Dette kan være med på å svekke reliabiliteten. I følge Ringdal (2013) er det som forsker viktig å spørre seg om andre forskere ville funnet og observert det samme dersom studien hadde blitt gjennomført på et annet tidspunkt, noe man i utgangspunktet ønsker å kunne gå ut i fra.

En reliabilitetstrussel vil oppstå dersom vi som forskere mistolker dataene i analysering av funnene. Vi reduserte denne risikoen ved å gå igjennom intervjuene alene hver for oss først, før vi gikk igjennom sammen for å diskutere. Hovedsakelig delte vi den samme oppfatning og var enige rundt de fleste funnene. De gangene vi derimot var uenige, diskuterte vi oss frem til en felles oppfatning. Det vil altså styrke studiens reliabilitet å være to forskere som tolker informantenes uttalelser likt. Det vil også i de kommende kapitlene gis sitater som igjen vil øke reliabiliteten ettersom leserne også får anledning til å se om de er enige i våre fortolkninger av sitatene.

Ettersom mye av tematikken diskutert i intervjuene, dreier seg om erfaringer på det personlige planet, kan det tenkes at individuelle forskjeller kommer til uttrykk, og at informantene ikke alltid svarer oppriktig. I følge Saunders mfl. (2009, 192-193) er det vesentlig for forskeren å være klar over at det kan være en rekke feilkilder som knyttes til datainnsamling gjennom semistrukturert intervju. Feilkilder vil påvirke både reliabiliteten og validiteten i en studie. Vi vil komme nærmere tilbake til feilkilder i form av intervju effekt, intervju skjevhet og informantskjevhet under validitet.

4.6.2 Validitet

Validitet omfatter i følge Ringdal (2013, 248) om vi faktisk måler det vi mener å måle, han bruker gyldighet som et alternativt begrep til validitet. Mange vil mene at kvalitative studier ikke er valide ettersom de ikke innhenter kvantifisert informasjon, og derfor ikke direkte kan måles (Johannessen mfl. 2004, 228). Vurderinger av validitet i kvalitativ forskning vil gjerne være mer vage enn i kvantitativ, der man gjerne arbeider ut fra teoretiske begrepsdefinisjoner. Ringdal (2013, 248) mener likevel som tidligere nevnt, at det er hensiktsmessig å vurdere studiens validitet, også i kvalitative studier.

Måten dataene samles inn på kan påvirke funnene man avdekker. Ved intervju ansikt til ansikt eller over telefon, inngår informanten i en relasjon til en annen person, nemlig intervjuer. Bevisstheten om at det er en annen til stede, som tenker og tar stillinger til hva du sier, kan gjøre at man blir mer tilbakeholden med å dele informasjon i fare for å fremstå negativt. Dette kalles intervju effekten og er et klassisk validitetsproblem i kvalitative studier. Det er dermed viktig at intervjuer skaper en tillitsfull og trygg atmosfære, gjennom verbal og non-verbal kommunikasjon. Til forskjell fra kvantitative spørreskjemaundersøkelser, der man sitter alene og svarer, er man mer utsatt for å sensurere seg selv i intervjusituasjonen (Johannessen mfl. 2004, 371).

I følge Saunders mfl. (2009) må forskere som benytter seg av intervjuanalyse, kjenne til farene ved at enten informant eller intervjuer farges av situasjonen og ikke lenger lykkes å opptre nøytralt og objektivt. Saunders mfl. (2009, 381) poengterer viktigheten av at forskere er klar over at intervju skjevhet og informantskjevhet kan forekomme, da dette kan true studiens reliabilitet. Intervju skjevhet oppstår dersom intervjuers tonefall, kommentarer og ikke-verbal kommunikasjon påvirker hvordan informanten svarer. Dette kan for eksempel

forekomme dersom man inkluderer egne meninger i spørsmålene, eller tolker respondentenes svar i samsvar egne meninger. I forsøk på å minske dette, holdt vi fokus på å etablere tillit tidlig i intervjusituasjonen og understreke at ingen svar er riktige eller feil. Intervjuguiden ble også utviklet med tanke på å ivareta en nøytral tone.

Informantskjevhet oppstår på sin side når det er mangel på nøytralitet fra respondentens side mot intervjuer. Dette kan føre til at informantene ikke ønsket å besvare spørsmålene i sin helhet. Dette kan i verste fall skape et problem for forskere dersom de ønsker å grave i sensitiv tematikk Saunders mfl. (2009, 381). Informantene vil ved informantskjevhet unnlate å svare på spørsmål som de selv mener potensielt kan skade dem selv eller organisasjonen. Til tross for at samtlige respondenter var anonyme, opplevde vi tendenser til dette ved én anledning. Dette kan ha sammenheng med oppfatningen om at andre personer internt i Seema vil kunne være i stand til å identifisere de ulike informantene dersom de forsøker. Ettersom dette kun forekom ved én anledning, og vi selv tydelig var i stand til å observere at det skjedde, ser vi ikke at validiteten til oppgaven er betydelig svekket som følge av informantskjevhet.

Et av tiltakene vi gjorde for å sørge for å unngå validitetsproblemer, var å besvare spørsmål deltakerne måtte ha i forkant av intervjuet for å tydeliggjøre hva de faktisk skulle svare på. I tillegg gjorde vi dem oppmerksomme på at studien ikke var i regi av Seema, og at intervjuene ville anonymiseres, noe vi mener ga informantene større mulighet til å snakke fritt.

4.7 Etiske retningslinjer

Etikk kommer av det greske ordet *ethos*, som betyr karakter. Det ble senere oversatt til det latinske ordet *mores* som også betyr karakter, skikk eller vane, et ord som senere ble til ordet moral (Kvale og Brinkmann 2015, 80).

I følge Kvale og Brinkmann (2015, 95) er intervjuundersøkelsen å anse som en moralsk undersøkelse ettersom det knyttes moralske spørsmål til både undersøkelsens midler og formål. En generell oppfatning innen samfunnsforskning er at bidraget bør tjene vitenskapelige og menneskelige interesser. En viktig avveining innen kvalitativ forskning er balansen mellom ønsket om å få kunnskap og etiske hensyn. Forskeren vil på sin side at intervjuet skal gå i dybden og være så inntrengende som mulig. Dette innebærer derimot en

fare for at informanten krenkes. Samtidig ønsker de fleste å trå varsomt og opptre så respektfullt som mulig, noe som igjen øker faren for å sitte igjen med et overfladisk empirisk materiale (Kvale og Brinkmann 2015, 96). Kvale og Brinkmann (2015) identifiserer i sitt kapittel om etikk og intervjuundersøkelser fire områder det er verdt å være oppmerksom på ved gjennomføring av kvalitativ intervjuforskning. Disse fire områdene er; informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskernes rolle.

Informert samtykke dreier seg om at deltakerne i forskningen mottar tilstrekkelig informasjon om studiens formål, hovedtrekkene i studiens design og hvilke fordeler og risikoer deltakelse vil føre med seg. Dette gjorde vi i første omgang ved hjelp av den første eposten der vi inviterte informantene til å delta. Vi ville derimot ikke avsløre for mye rundt tematikken på forhånd, da vi ikke ønsket at informantene skulle forberede seg for mye eller snakke med hverandre om tematikken i forkant av intervjuene. Ved korrespondanse på epost og tekstmeldinger avklarte vi klokkeslett, dato, estimert varighet og sted for intervjuet. Mer detaljert informasjon om oppgaven, dens design og formål valgte vi å informere deltakerne om før vi startet intervjuet. Vi besvarte også på dette tidspunktet eventuelle spørsmål deltakerne måtte ha, i tillegg til å gjøre dem oppmerksomme på at studien ikke var i regi av Seema. Fullstendig informasjon om design og formål forhindrer at deltakere villedes (Kvale og Brinkmann 2015, 88-90)

Konfidensialitet og anonymitet er spesielt viktig i forskningssammenheng der man deler personlige tanker og erfaringer. Konfidensialitet i forskning betyr at forsker og deltaker blir enige om hva som vil skje med datamaterialet de bidrar med. Som regel innebærer dette å ikke avsløre private detaljer som kan avsløre deres identitet. Seema som overordnet bedrift ønsket ikke anonymitet i vår oppgave, og ga sin tillatelse til å bli identifisert. Samtlige informanter ble derimot garantert personlig anonymitet. Ettersom deltakerne er få, og Seema en liten bedrift har vi ikke valgt å inkludere informasjon som potensielt kan tenkes å identifisere de ulike informantene. Tidligere har vi presentert en tabell over informantene, med fiktive navn og opplysninger om kjønn og rolle. Dette har vi gjort for å bevare anonymiteten, men samtidig gjøre det lettere å skille informantene fra hverandre.

På samme måte som i konsekvensetikken er man i en kvalitativ undersøkelse nødt til å vurdere hvilke positive og negative konsekvenser deltakelse i en slik studie kan by på for den enkelte deltaker. På den ene siden kan deltakelsen vise seg å være skadelig, dersom

informanten oppgir informasjon som er i strid med organisasjonens ønske. På den andre siden kan det tenkes å være fordelaktig for informanten ettersom deres innspill knyttet til temaet blir videreført og formidlet gjennom studiens ferdige produkt. Det var derfor viktig for oss, som forskere, å få presisert tilstrekkelig at alle ville være anonyme, og at den enkeltes uttalelser ikke skulle kunne spores tilbake til personen. I tillegg har vi, som tidligere nevnt, gitt alle informanter tilbud om godkjenning av sitat.

Den siste dimensjonen til Kvale og Brinkmann (2015, 92) refererer til forskerens integritet og person. Forskerens rolle er forbundet med forskerens moralske integritet og evne til empati, sensitivitet og engasjement i moralske spørsmål og handlinger. Betydningen av denne dimensjonen er desto viktigere ved intervju ettersom det er intervjuer selv som er det viktigste redskapet i datainnsamlingen. Forskerens rolle vil påvirke kvaliteten på de etiske beslutningene som tas underveis, i tillegg til den vitenskapelige kunnskapen i studien. Det settes strenge krav til den vitenskapelige kvaliteten, da de rapporterte resultatene bør kontrolleres og valideres så langt dette er mulig. Det er nødvendig at forsker er uavhengig og nøytral, da unnlattelse kan påvirke forskerens tolkning av data.

Ingen av forskerne hadde tilknytning til verken bedrifter eller informanter inkludert i studien, noe som er med på å ivareta objektiviteten i forskerens rolle. En fallgrube i denne sammenheng er at forsker identifiserer seg så sterkt med informantene at vedkommende er svært tilbøyelige til å la seg påvirke, ignorere eller vektlegge enkelte resultater og bli ”en av dem”. Dette forsøkte vi bevisst å unngå ved å holde en sunn avstand til tematikken samt tenke og oppmuntre til kritisk dialog underveis i intervjuene og i etterkant når vi analyserte datamaterialet. Intervjuguidene ble også utviklet med tanke på å innhente informasjon uten å legge føringer på eventuelt svar.

4.8 Metodiske begrensninger

Denne studien er preget av flere metodiske begrensninger. Først og fremst vil vi trekke frem at studien er en enkeltcase, noe som betyr at funnene ikke metodisk sett kan generaliseres utover andre enn Seema sitt arbeid. Det finnes likevel en mulighet for at funnene er overførbare i forhold til andre talentprogrammer, da enkelte karakteristikk ved programmet kan finnes i andre kontekster. Utover dette er studien ene og alene gjennomført i Norge, og inkluderer kun informanter fra Sør- og Østlandet. Problemstillingen og forskningsspørsmålene kan lett

overføres til en internasjonal kontekst da minoriteter, mentorordninger og nettverksbygging demografisk sett er relevant for de fleste I-land. Det kunne derfor være hensiktsmessig å videreføre denne studien til en mer internasjonal arena ved å finne en lignende case og sosialentreprenør utenfor Norges grenser. Det ville også ha vært interessant å intervju menteeer og mentorer som for en god stund siden har avsluttet sin deltakelse, da dette ville bidratt til å danne et mer solid grunnlag for funn. Seema er derimot et relativt nyoppstartet initiativ som ikke enda kan bidra med slike kandidater. Vi stiller oss også tvilende til om dette ville vært mulig å gjennomføre med tanke på tiden vi har til rådighet knyttet til denne oppgaven.

5. Presentasjon av empiriske funn

Vi vil i dette kapittelet legge frem dataene vi har samlet inn gjennom intervjuer og observasjoner av Seema sitt arbeid. Funnene vil presenteres i henhold til hvert forskningsspørsmål og i samme rekkefølge som de ble introdusert. Vi vil derfor først presentere hvordan informantene oppfatter at deltakelsen i talentprogrammet har bidratt med psykososial støtte. Deretter vil vi gjøre rede for funnene knyttet til karriererettet støtte, før informantenes erfaringer med nettverksbygging og ytre barrierer presenteres.

For å unngå å identifisere informantene og deres respektive menteer/mentorer vil vi benytte oss av de fiktive navnene, introdusert i metodekapittelet, for henvisninger til sitater fra informantene.

5.1 Psykososial støtte

Denne delen av presentasjon av funn knytter seg til forskningsspørsmål 1:

Hvordan har deltakelsen i talentprogrammet rustet talentene i møte med arbeidslivet gjennom psykososial støtte?

Informantene oppgir i all hovedsak at talentene i Seema sitt talentprogram har mottatt psykososial støtte gjennom flere ulike kanaler. De har mottatt støtte av psykososial karakter fra ledelsen i Seema, fra egen eller andres mentor og de andre talentene i gruppen. Vi ser at informantene beskriver den psykososiale støtten talentene har mottatt, på en måte som gjør at det er hensiktsmessig å dele støtten i to ulike kategorier: (1) selvtillit og selvfølelse og (2) tilhørighet og trygghet.

5.1.1 Selvtillit og selvfølelse

Flere talenter oppgir å ha fått bedre selvtillit og selvfølelse som et resultat av deltakelsen, og at dette har vært med på å ruste dem i møte med arbeidslivet. Enkelte talenter oppgir helt konkret å ha fått forbedret selvtillit, mens andre forteller om en økt tro på seg selv eller mindre nervøsitet knyttet til for eksempel jobbsøking. Mentorinformanter bekrefter i hovedsak dette funnet og oppgir at de har inntrykk av at menteene har utviklet seg på det personlige plan i form av økt selvtillit og selvfølelse. Det var derimot ett talent som ikke kjente seg igjen i dette og som mener å ha uforandret selvtillit og selvfølelse.

Charlotte (talent) oppgir at mentor utfordret henne på en måte som gjorde at hun etterhvert begynte å tro på seg selv:

*Våg å være sterk, våg å gjøre noe du ikke gjør til vanlig, våg å være sta (...)
Jeg var veldig opptatt av hva andre tenkte om meg, at de skulle tenke jeg
var dum og ikke ville lykkes. Han utfordret meg på å rett og slett gi faen.*

Hun forteller videre at hun ikke lenger godtar at andre snakker nedsettende om henne, og at hun bevisst forsøker å snakke seg selv opp, gjennom å se seg selv som en ressurs en fremtidig arbeidsgiver vil være glad for å ha med på laget:

*Jeg er kjempegod, jeg er dyktig, fordi jeg jobber for det, jeg går den ekstra
mila. Jeg vet at hvis dere ikke har meg i bedriften deres, da mister dere
ganske mye (Charlotte, talent).*

På følgende oppfølgingsspørsmål: *Føler du at du har fått bedre selvtillit og selvfølelse?* er svaret: *Ja, definitivt* (Charlotte, talent).

Emma (talent) forteller om at hun til tider i løpet av deltakelsen i talentprogrammet har følt seg nedbrutt, sliten, demotivert og med liten tro på seg selv med tanke på egen jobbsøking. Hun opplevde at mentor i denne sammenheng lyktes med å komme med gode innspill og oppmuntring. Blant annet forteller hun spesifikt at mentor sendte henne nyttige motivasjonslydklipp på epost som hun skulle høre på for å føle seg bedre:

*Jeg har gjort så mye, jeg har brukt så mye krefter, jeg er helt sliten nå og
vet ikke hva som skjer videre. Jeg er utslitt og har lav selvtillit* (Emma,
talent).

Anne (mentor) forteller at hun opplevde sin mentee som usikker, redd for å gjøre feil og med dårlig selvfølelse i starten av samarbeidet. Mentor forteller at hun kjenner seg igjen i sin mentee fra da hun selv var ung kvinnelig leder. Spesielt nevner hun at hun som førstegangsleder var redd for å gjøre feil og at hun ser dette hos sin egen mentee, og håper at hun har fått til å kommunisere at det er mulig å senke skuldrene og likevel være en god leder. Samtlige informanter gir også uttrykk for at de har oppfattet mentorrelasjonen som en toveisrelasjon. Menteene oppgir å ha følt at de har bidratt og tilført sine mentorer noe i

gjengjeld den hjelpen de selv har mottatt: *Men så var det også det med at jeg fikk lov til å bidra med noe inn til han sitt liv*” (Charlotte, talent).

Når Emma (talent) blir bedt å definere seg selv og sin rolle som Seematalent, bruker hun ordet bidragsyter. I likhet med menteenes uttalelser oppgir mentorene at de har satt pris på selve relasjonen til sine menteer. Per (mentor) forteller at det han har satt aller størst pris på ved å være mentor, er å få en helt ny relasjon, noen utenforstående å prate med, et fersk vennskap som man ikke har noen tilknytning til eller historie med fra før. Han forteller at han synes det har vært interessant å høre sin mentee sitt perspektiv på hans utfordringer, og at hun har motivert og løftet ham et par hakk gjennom sin egen iver og sitt engasjement. Knut (mentor) sier også at deltakelsen som mentor, først og fremst har tilført han en relasjonen til sin mentee, og at han ser frem til å følge henne i årene som kommer. To av fire mentorer ser for seg å fortsette å holde kontakten med sine menteer etter mentorprogrammet offisielt avsluttes.

5.1.2 Tilhørighet og trygghet

Majoriteten av informantene, både av menteer og mentorer trekker frem hvilken betydning tillit, tilhørighet, trygghet, fellesskap og samhold har hatt for talentene i programmet. Menteene virker å ha fått tilgang til psykososial støtte gjennom tilhørighet til Seema som firma, innad i talentprogrammet som gruppe, fra ledelsen til Seema og andre personer knyttet til deres virksomhet. I tillegg virker menteene å ha satt stor pris på at mentorer i stor grad har lyktes med å skape et trygt miljø der de våger å være seg selv og dele personlige ting.

Emma (talent) oppgir å ha følt seg sterkere som jobbsøker på grunn av tilhørigheten hun har fått til Seema: *Da jeg begynte hos Seema fikk jeg tilknytning og det er veldig viktig*. Hun nevner spesielt at talentene fikk visittkort med Seema sin logo, og at dette fikk henne til å føle seg mer konkurransedyktig og profesjonell. På oppfølgingsspørsmål om hvorfor og hvordan hun følte seg sterkere på grunn av dette, oppklarer hun: *Det er litt med tilhørighet, at man tilhører et sted (...) Jeg visste at noen står bak meg*.

Anne (mentor) trekker frem betydningen av trygghetsfølelse, og at hun mener dette har vært viktig for hennes mentee. Hun opplever at tryggheten har gitt kvinnene en følelse av å være ivaretatt; man har noen å vende seg til dersom det skulle være behov. Hun mener tryggheten har kommet fra henne selv, som mentor og sparringspartner, de andre menteene som har vært

flinke til å inkludere hverandre og finne på ting, og fra administrasjonen i Seema som har fulgt talentene tett opp hele veien. I tråd med dette forteller Sarah (talent) at hennes mentor skapte et veldig trygt miljø der hun våget å være personlig. Sarah (talent) beskriver også det overordnede miljøet i Seema og i talentgruppen, som godt og åpent. Hun mener miljøet tilrettelegger for at man kan dele det man har på hjertet, ulike tanker, bekymringer eller ting man sliter med. Hun føler dette har vært godt mottatt og at alle har vært veldig hjelpsomme. Også Per (mentor) oppgir også at han var bevisst på å skape tillit i sin relasjon, og at han gjorde dette gjennom å gi henne spillerom og lytte:

Jeg tror nok at jeg er lyttende og har gitt henne på en måte rom til å være seg selv. Vi fikk ganske raskt en trygg relasjon (Per, mentor).

Videre forteller samtlige menteeinformanter at de opplever at deres mentorer har vært tilgjengelige og tar seg tid til dem. Både Charlotte (talent) og Hannah (talent) nevner spesifikt tilgjengelighet som en kvalitet hos sine mentorer, de har satt pris på. De opplever å bli fulgt opp og at mentorene har vist genuin interesse for deres situasjon. Charlotte (talent) forteller at hennes mentor ofte minner henne på at han ville kontaktes dersom det skjer noe spennende i livet hennes. Noen mentorer forteller også at tilgjengelighet fra deres side har vært prioritert, og at de ikke vil at deres menteeer skal føle at de ikke har tid til dem. Om det så er en kort telefonsamtale eller en melding på Facebook, oppgir alle mentorene at de ønsker å vise at de er der for dem også utenom de faste møtene. Knut (mentor) forteller at uansett hvor tett timeplanen er, prioriterer han sin mentee:

Jeg har tid til henne hvis hun ringer meg eller sender tekstmelding (...) Jeg har alltid tid til å snakke med henne (Knut, mentor).

Som tidligere nevnt trekker spesielt Sarah (talent) frem det gode miljøet hun føler hun har fått ta del i gjennom deltakelsen i talentprogrammet. Charlotte (talent) og Emma (talent) forteller også at de satte pris på fellesskapet de opplevde innad i talentgruppen. De forteller om et fellesskap der alle er omtrent på samme alder, og alle har til felles et ønske om å utvikle seg og bli bedre. Samtidig er de ulike på mange områder, i personlighet og meninger og kan derfor bidra med mange ulike perspektiver i samtaler og diskusjoner. I tillegg oppgir to av menteene at de føler de kan stole på de andre i talentgruppen. Én av mentorene sier derimot at han har oppfattet at hans mentee ikke har identifisert seg nevneverdig med talentgruppen.

Ikke alle menteer oppfattet den tilgjengelige psykososiale støtten som en viktig bidragsyter og én av menteene oppgir å ha hatt et utelukkende profesjonelt forhold til deltakelsen i talentprogrammet og bevisst har avstått fra å dele informasjon av privat karakter:

Jeg er veldig fokusert på det rent akademiske, jeg går ikke inn på så veldig mye personlige ting (...) Jeg ser på Seema som et profesjonelt nettverk, og et profesjonelt talentprogram (Hannah, talent).

Utover de to nevnte hovedfunnene ser vi at mye av støtten mentorer har bidratt med, synes å dreie seg om jobbrelevante spørsmål, men av mer personlig karakter enn akademisk. Sarah (talent) forteller for eksempel at mentoringen mellom henne og mentor hovedsakelig var personlig, og at det aller meste av deres samtaler, diskusjoner og rådgivning dreide seg om personlige ting på jobben. På spørsmål om hva dette mer konkret kunne dreie seg om svarer hun vanskelige eller utfordrende situasjoner på jobb, knyttet til enten arbeidsoppgaver, leder eller øvrige medarbeidere. Tre av fire mentorer beskriver også en lignende detaljorientert mentoring der mye dreier seg om hvordan menteene skal navigere i jobbsituasjonen og finne sin plass. Per (mentor) forteller at også han og hans mentee har delt nettopp utfordringer på jobben:

Vi har delt utfordringer på jobben, altså jeg har delt med henne mine utfordringer på jobben, som også hun kan kanskje ta med seg videre som et erfaringsgrunnlag. For det er jo ikke alltid like morsomt å være på jobb. Mye rare mennesker du møter, og du skal takle mye situasjoner.

Kari (mentor) gir et annet eksempel på hvor grunnleggende og detaljorientert mentoringen til tider har vært ved å referere til at hun har hørt andre mentorer til og med har gitt råd i forhold til hvordan man bør gå kledd til ulike møter eller jobbrelevante arrangementer.

5.2 Karriererettet støtte

Denne delen av presentasjon av funn knytter seg til forskningsspørsmål 2:

Hvordan har deltakelsen i talentprogrammet rustet talentene i møte med arbeidslivet gjennom karriererettet støtte?

Det virker å være bred enighet om at deltakelsen i talentprogrammet har bidratt med karriererettet støtte for talentene, og at støtten har kommet via de samme kanalene som de har

mottatt psykososial støtte fra. Funnene viser at de har blitt gitt verktøy med tanke på hvordan de skal (1) fremstå, presentere og markedsføre seg selv, fått konkret ekspertisehjelp i forhold til (2) jobbsøking, CV, LinkedIn profil og søknadsskriving samt (3) konkretisering av mål og lederutvikling. Hvor sterkt de ulike formene for karrierestøtte har blitt vektlagt, varierer derimot og virker å være basert på hva individene selv innad i de ulike relasjonene har ytret ønske om og behov for.

5.2.1 Verktøy i forhold til hvordan fremstå, presentere og markedsføre seg selv

Alle menteene forteller at de har lært hvordan de best mulig skal fremstå, presentere og markedsføre seg selv. Charlotte (talent) forteller at hun føler seg tryggere i forhold til hvordan hun skal forholde seg til holdninger og verdier for ikke å støte noen. Hun er mer komfortabel med hvordan hun skal te seg for vise hvem hun er:

Jeg var ekstremt forsiktig før. Ekstremt forsiktig. Ikke fordi jeg var redd for å feile, men redd for å trække på andres tær (Charlotte, talent).

Hannah (talent) forteller også at det har vært lærerikt å få kursing i hvordan man skal presentere seg selv, og at dette har foregått gjennom blant annet rollespill og case. Spesielt har hun satt pris på dette fordi man ikke lærer om det sosiale aspektet knyttet til for eksempel jobbsøking og nettverksbygging i næringslivet, i forbindelse med studier, og at dette er god kunnskap som fersk i arbeidsmarkedet. Hun mener å ha større kjennskap til hvordan man skal te seg i norsk næringsliv, og at hun blant annet har lært at man må finne en balanse der man ikke er for pågående men heller ikke passiv. Hannah (talent) forteller videre at hun også har hentet lignende kunnskap fra mentor, men at dette da har dreid seg om hvordan man skal oppføre seg når man søker jobb.

Knut (mentor) mener at man som ung, nyutdannet kvinne, som hans mentee jo er, har mye å tjene på å markedsføre seg selv riktig og å tørre å snakke seg selv opp og at dette er noe han har forsøkt å formidle til sin mentee:

Hvordan klarer man som ung nyutdannet kvinne på vei inn i arbeidslivet å markedsføre de tingene som er annerledes ved en? (...) Ved å tørre å si at du faktisk får noe ekstra ved å ansette meg.

Også Charlotte (talent) forteller at deltakelsen i talentprogrammet har gjort at hun er mer bevisst på hvordan hun snakker om seg selv, og at hun har begynt å skryte av seg selv som et ledd i å markedsføre seg selv som arbeidstaker. Hun har innsett at dersom ikke hun skryter av seg selv, finnes det heller ingen andre som gjør det.

5.2.2 Støtte i jobbsøkerprosess (CV, LinkedIn og søknad)

Hannah (talent) forteller at hun og mentor i starten av samarbeidet jobbet mye med å forbedre hennes CV og LinkedIn-profil, samt skrive gode søknader som henviser til CV og spiller på hennes sterkeste sider. Sammen forsøkte de å gjøre CV'en så lik hennes LinkedIn-profil som mulig, i tillegg til å sørge for at CV'en var oppdatert til enhver tid. Sarah (talent) forteller derimot at hun ikke har trengt, og derfor heller ikke har etterspurt hjelp relatert til jobbsøking.

Knut (mentor) forteller at han og hans mentee har brukt mye tid på nettopp skriving av CV og søknad. Han så seg nødt til å hale ut av menteen sin hva hun var god på, hva det var i hennes personlighet og kvaliteten i hennes arbeid som gjorde henne unik. Han ville få frem hva hun var stolt av og ting hun har oppnådd som hun ønsker å vise frem til en eventuell arbeidsgiver. Charlotte (talent) ble også utfordret i forhold til jobbsøking og fikk beskjed fra sin mentor om å søke på stillinger til tross for at hun muligens var underkvalifisert for den aktuelle jobben. Hun forteller for eksempel at hun nå søker på stillinger der hun kanskje har noen få av de oppgitte kvalifikasjonene, men at hun søker likevel. Emma (talent) forteller at også hun mottok mye hjelp knyttet til jobbsøking ettersom hun var på jobb jakt i denne perioden.

Til tross for at Hannah (talent) ikke har vært på aktiv jobb jakt i den perioden mentorrelasjonen hennes har eksistert, opplever hun å ha lært masse om jobbsøking og at dette har forberedt henne med tanke på fremtiden. Hun mener å ha fått god innsikt i hvordan de som rekrutterer tenker, og hva de ser etter hos kandidater. Hun mener selv hun vil få stort utbytte av det mentoren hennes har lært henne, føler seg godt forberedt og bedre rustet til jobbintervjuer og omtaler denne hjelpen som gull verdt:

Jeg har forstått kodene på en helt annen måte (...) det har hjulpet meg veldig fordi da vet jeg hvordan jeg skal forberede meg til "the real deal" (...) nå tenker jeg på en helt annen måte, så det har hjulpet meg veldig (Hannah, talent).

5.2.3 Konkretisering av mål og lederutvikling

Per (mentor) opplevde sin mentee som uklar i forhold til hva hun en dag ønsket å oppnå og hvordan hun skulle komme dit. Han mener hun trengte struktur og at de gjennom samarbeidet kartla hva hun i sin karriere på nåværende tidspunkt bør vektlegge og hvordan hun bør prioritere kreftene sine: *Hun var litt sånn "all over the place" i forhold til fokus.* Videre forteller han at hjelpen med å konkretisere målene hennes, har foregått gjennom å stille en rekke spørsmål og invitere til utfordrende samtaler. Han har stilt spørsmål som gjør at menteen har vært nødt til å gå i seg selv og lete litt dypere etter svaret. Per forklarer videre at han har vært bevisst på, og føler han har fått til, å ikke være en mentor som tror han sitter på alle svarene, men hjelpe menteen til å selv komme frem til den løsningen som er riktig for henne selv.

Charlotte (talent) forteller at hun gjennom deltakelsen i Seema sitt talentprogram ble flinkere til å konkretisere målene sine på en måte som gjorde veien mot dem tydeligere:

Jeg ble flinkere til å sette et presist mål. Jeg hadde et mål, men jeg hadde ikke planlagt veien dit (...) Seema hjalp meg sette disse målene, og ved å sette de trappetrinnene, så må jeg også sette på hvem kan jeg kontakte, hvordan kan jeg gjøre det.

Knut (mentor) forteller om å ha bidratt med lignende hjelp der han sammen med sin mentee har laget en langsiktig plan på hvordan man skal gjennom ulike delmål stadig komme nærmere dit man vil, eller bygge sten på sten som han selv sier. De har snakket om hva som er lurt å gjøre på nåværende tidspunkt i karrieren, om man bør bli på samme arbeidsplass og ta de mulighetene som dukker opp der eller søke seg videre.

Sarah (talent) forteller lignende at mentor hjalp henne med å finne løsninger på konkrete mål hun ønsket å nå på arbeidsplassen sin, og hvordan hun skulle gå frem for å oppnå dette. Sarah (talent) bruker hvordan hun skal kunne få en forfremmelse som et eksempel for å illustrere hvordan hun og mentor da ville gå sammen om å lage en liste over delmål, og identifisere de delmålene som manglet for å så gjennomføre disse. Kari (mentor) forteller at hun har bidratt på lignende måte overfor sin mentee ved å diskutere ulike valgmuligheter karrieremessig:

*Hvordan skal hun utvikle seg i den rollen hun har? Hvordan ta neste steg?
(...) Hvordan skal hun ta tak i muligheter som åpner seg, hvordan vise
interesse og hvordan skal hun jobbe.*

Tre av fire mentorer trekker frem sin ledererfaring som nyttig for menteene, og at mye av samarbeidet har dreiet seg om nettopp lederutvikling. Kari (mentor) forteller at hun følte hun bidro gjennom å dele sin erfaring som leder, spesielt i forhold til hva hun som leder verdsetter hos sine ansatte. Også Anne (mentor) refererer til råd hun har gitt i forhold til det å lede andre:

Jeg delte mine forslag om hvordan hun skulle få det beste ut av de hun spilte på lag med. Hun ble superdyktig i forhold til hvordan hun så den enkelte.

Mentorene Knut og Anne har begge lang erfaring som ledere, og trekker frem sin ledererfaring som det området de har hatt mest å bidra med overfor sine menteer. Knut (mentor) trekker paralleller til starten på sin egen karriere:

(...) de samme drømmene og ambisjoner, hadde jeg da jeg var på hennes alder (...) det at jeg har masse ledererfaring tror jeg er det jeg kan bidra mest med overfor menteen min.

Jeg har vært leder mer eller mindre uavbrutt i 25-26 år (...) Så jeg har mange refleksjoner som jeg kan dele med henne.

To av menteene nevner spesifikt lederutvikling som en viktig del av mentoringen. Emma (talent) forteller at mentor hjalp henne på vei med å finne ut hva slags leder hun en dag vil bli gjennom å låne henne bøker om lederutvikling og gi henne personlighetstester for å gi henne en pekepinn på hva slags type leder hun en dag vil bli. Også Hannah (talent) forteller at hun i stor grad har satt pris på at mentor har delt sine ledererfaringer med henne:

Du ser det livsløpet du gjerne vil gå en eller annen gang, og da kan du på en måte ta med deg de erfaringene videre. Og det at han har delt de erfaringene med meg, det har lært meg masse.

5.3 Nettverksbygging

Denne delen av presentasjon av funn knytter seg til forskningsspørsmål 3:

Hvordan har nettverksbygging bidratt til å ruste talentene i møte med arbeidslivet?

Samtlige informanter, både mentorer og menteer oppgir at talentene i programmet har et større nettverk nå enn tidligere. Hvor aktivt deltakerne har bygget nettverk, delt sitt eget nettverk eller hatt utbytte av nye kontakter, varierer derimot. Kun én informant oppgir at nettverk som resultat av Seemadeltakelsen har resultert i ansettelse. Det viser seg også at flere av informantene trekker frem at nettverksbyggingen har hatt noe ulik funksjon basert på hvorvidt det dreier seg om mentors nettverk eller Seema sitt nettverk.

5.3.1 Utvidet nettverk

Charlotte (talent) forteller at hun følte hun stod fast i en grop før hun ble et av talentene hos Seema, og mener hun kom seg videre ved hjelp av nettverk. Gropen hun refererer til dreide seg om å bli stående fast i en bransje der hun ikke fikk benyttet seg av sin kompetanse fullt ut, og mener det hjalp å komme i kontakt med mennesker med større nettverk enn henne selv. Også Hannah (talent) ser verdien av å ha fått møte mennesker hun muligens ellers ikke hadde fått møte, og at det å bare få hilse på viktige profiler innen næringslivet, er en god investering på lang sikt.

Emma (talent) forteller at da hun først kom til Norge merket hun at hun uten nettverk stod veldig alene. Hun har derimot på sine få år i landet, vært veldig flink til å nettverksbygge på egenhånd, og hadde derfor allerede et stort nettverk innen egen bransje før hun fikk ta del i talentprogrammet. Hun oppgir likevel å ha fått et større nettverk og trekker spesielt frem de nye bekjentskapene innad i talentgruppen. I likhet med Emma (talent) oppgir også Sarah (talent) å ha satt stor pris på nettverket innad i talentgruppen. En av hovedårsakene til at Sarah (talent) søkte talentprogrammet, var at hun så behovet for å bygge nettverk i forbindelse med flytting. Hun oppgir derimot at hun ikke har fått etablert et så stort nettverk som hun opprinnelig hadde sett for seg, selv om hun samtidig sier at nettverket hennes er noe utvidet.

Mentorene ser nettverket menteene har fått tilgang på, som en sjelden mulighet, og at de åpenbart har fått møte mennesker de ellers ikke ville ha møtt. De mener talentene har en

gyllen mulighet i dette nettverket fordi de oppfatter det som at de fleste knyttet til Seema, enten som mentorer eller foredragsholdere, er åpne for å samarbeide og bidra:

Helt åpenbart et nettverk selvfølgelig (...) de har fått en del, kall det kontakt, med personer i næringslivet de antagelig ellers ikke ville møtt (Knut, mentor).

En av fire mentorer oppgir å ha åpnet sine egne profesjonelle nettverk. Per (mentor) forteller at han ved flere anledninger har satt sin mentee i kontakt med, eller selv hentet inn personer han kjenner, til deres møter som han mener hans mentee ville hatt godt utbytte av å møte. Han opplevde at hans mentee hadde et bredt nettverk som utgangspunkt, men at dette muligens bestod av feil folk: *Ikke næringslivsnettverk, inn mot litt feil grupper da.* Dette hullet i hennes nettverk har han forsøkt å tette ved hjelp av eget nettverk.

Knut (mentor) forteller at han i utgangspunktet hadde planer om å åpne deler av sitt eget profesjonelle nettverk for mentee ettersom de befinner seg i samme bransje, men at det ligger et uutnyttet potensiale på dette området da dette fikk mindre fokus enn først planlagt. Han forteller likevel at han har snakket godt om sin mentee på egen arbeidsplass og til andre bekjente, slik at mange i deres bransje likevel vet hvem hun er.

Anne (mentor) forteller, til forskjell fra de to mannlige mentorene, at hun ikke så utbyttet hennes mentee kunne ha av å bli introdusert for hennes nettverk, ettersom de har tilhørighet i to ulike bransjer: *Jeg har ikke benyttet meg av nettverket mitt i forhold til henne. Jeg har liksom ikke sett den naturlige delen der.* Kari (mentor) forteller en lignende historie der hun mener at hennes mentee har fått et utvidet nettverk, men at hun ikke benyttet sitt eget nettverk noe særlig i forbindelse med relasjonen til sin mentee.

5.3.2 Ulike funksjoner

Flere skiller mellom hva Seema sitt nettverk har bidratt med, og hva mentors nettverk kan tilby. Blant annet Charlotte (talent) forteller at hun opplever dette som et skille mellom et offentlig nettverk og et nettverk mer i bakgrunnen. Charlotte (talent) sier selv at mange vet hvem hun er, på grunn av Seema sitt nettverk, fordi hun blant annet er synlig i offentlige sammenhenger. Nettverket som offentlig heier henne frem, inkluderer profiler i næringslivet og politikken, mennesker som for Charlotte (talent) er forbilder hun tidligere har hatt et

forhold til gjennom media. Mentors nettverk opplever hun i kontrast til dette som et nettverk som opererer mer i kulissene, der mentor og hans bekjente snakker positivt om Charlotte (talent) til hverandre. Hun opplever at nettverkene har noe ulik funksjon og på spørsmål om hva hun legger i et offentlig nettverk, henviser hun til sosiale medier og plattformer som Twitter, Facebook og Instagram.

Også Hannah (talent) beskriver et lignende skille der hun opplever Seemanettverket som viktigere i sammenheng med å markedsføre seg selv, og mentors nettverk som mer bransje- og karriererettet:

Seema sitt nettverk gjør at folk ser hvem du er. At du snakker med mange personer. De hører om deg og ledelsen i Seema vet om deg (...) men mentor sitt nettverk er veldig mer bransjespesifikt. Og jeg synes det er greit å ha begge deler.

5.3.3 Hvordan ivareta et profesjonelt nettverk?

Noen av informantene forteller at i tillegg til å ha fått tilgang på et større nettverk og muligheter for nettverksbygging, har de lært hvordan nettverksbygge riktig og hvordan et profesjonelt nettverk skal håndteres og pleies for å få best mulig utbytte av det. Talentene Hannah og Charlotte trekker spesielt frem detaljer knyttet til hva de har lært om å pleie et profesjonelt nettverk og at dette er annerledes fra hvordan man behandler sitt private nettverk bestående av familie og venner. De opplever begge å ha fått kunnskap om å søke etter en balanse der man ikke er altfor aktiv overfor sine kontakter, men likevel husker å ta kontakt med jevne mellomrom. Charlotte (talent) forteller at det ble satt krav til henne i forhold til å behandle mentors nettverk riktig for å få tilgang:

Dersom han skulle åpne nettverket sitt for meg. Så måtte jeg også behandle det fint (...) Rett og slett nyttiggjøre seg av det nettverket han gir meg. Så det ikke blir et passivt nettverk.

Hannah (talent) forteller at det som for henne står igjen som det kanskje aller viktigste hun har tatt med seg fra hele talentprogrammet, er hvordan man best mulig bygger og ivaretar nettverk:

For meg har modulene om nettverksbygging hatt størst innflytelse, hvordan ivareta relasjoner. Det har vært det jeg har lært mest av da. At et

profesjonelt nettverk må håndteres på en helt annet måte enn et privat nettverk, og du vet aldri når du får bruk for det.

5.4 Hvilke forhold hindret talentene før

Denne delen av presentasjon av funn knytter seg til forskningsspørsmål 4:

Hvilke forhold hindret talentene fra å nå sine målsetninger, i forkant av deltakelse i Seemas talentprogram?

Hovedfunnet til dette forskningsspørsmålet er at få av informantene er i stand til å peke på konkrete forhold som tidligere hindret talentene. Kun én av menteeinformantene oppgir at hun følte hun stod fast, men generelt får vi et inntrykk av at samtlige talenter har hatt behov for den støtten de har fått, for å strekke seg *enda* lengre og bli *enda* bedre. Vi ser likevel at det som har vært med på å ruste kvinnene i møte med arbeidslivet, også er de områdene hvor forbedringspotensialet lå. Gjennom psykososial støtte, karriererettet støtte og nettverksbygging har kvinnene kommet et stykke på veien i forhold til å utnytte deler av sitt potensiale og kommet noen skritt nærmere lederambisjonene sine. Hva som har hindret dem tidligere, kan med andre ord besvares ved hjelp av funnene under forskningsspørsmål 1, 2 og 3 og er derfor også å anse som funn til forskningsspørsmål 4.

I tillegg til disse personlige forholdene har vi forsøkt å innhente informasjon om hvilke mer overordnede og eksterne forhold fra samfunnet og arbeidslivets side som kan tenkes å tidligere ha hindret talentene. Dette vil vi komme nærmere inn på under “ytre faktorer” senere i delkapittelet.

5.4.1 Personlige forhold som hindret talentene

For å oppsummere kan vi først trekke frem funnene til forskningsspørsmål 1 innen psykososial støtte. Der fant vi at enkelte av talentene oppgir å ha fått forbedret selvtillit og selvfølelse og i større grad opplever tilhørighet og trygghet. Vi anser med andre ord lav selvtillit, svak selvfølelse og manglende tilhørighet og trygghet som funn på hvilke forhold som kan ha hindret talentene tidligere.

Under forskningsspørsmål 2 fant vi at talentene har mottatt karriererettet støtte gjennom å lære hvordan de skal presentere og markedsføre seg selv, skrive søknader og CV, konkretisere

mål samt lederutvikling. Vi mener det at samtlige informanter uttrykker at talentene har blitt bedre på disse aspektene, gir en indikasjon på at kvinnene tidligere ikke hadde god nok erfaring, og at dette dermed også kan ha hindret dem fra å nå sine målsetninger.

Forskningsspørsmål 3 avdekket at kvinnene i dag oppgir å alt i alt ha et utvidet nettverk, at de har blitt bedre på selve prosessen nettverksbygging og lært hvordan de skal ivareta og benytte seg av et profesjonelt nettverk. I sammenheng med forskningsspørsmål 4 finner vi ikke at kvinnene nødvendigvis hadde for små nettverk, men at de muligens hadde feil nettverk, eller nettverk bestående av individer som karrieremessig var lite hensiktsmessig. Kvinnene hadde mindre tilgang til næringslivet før deltakelsen, og de var derfor hindret av manglende nettverksrelasjoner til de riktige menneskene i forhold til egen karriereutvikling. Overført fra forskningsspørsmål 3 mener vi at kvinnene var dårligere rustet, og dermed også hindret av manglende tilgang på et profesjonelt nettverk og kunnskap om hvordan man strategisk kan bygge og ivareta et profesjonelt nettverk.

5.4.2 Ytre faktorer

Ingen av menteene vi har intervjuet, oppgir at de føler seg diskriminert i norsk arbeidsliv. Emma (talent) forteller at hun opplever det norske arbeidsmarkedet som åpent og inkluderende. På spørsmål om hvilke barrierer som kanskje i større grad ligger i veien for dem som arbeidstakere sammenlignet med andre, har talentene lite å komme med. De er imidlertid ikke med på at veien mot toppen skal være noe vanskeligere for dem enn for andre. I forhold til glasstaket i norsk næringsliv oppfatter talentene at dette i større grad er et kvinneproblem, og noe de vil støte på som kvinnelige ledere og ikke er spesielt for ledere med flerkulturell bakgrunn. De mener at man uansett må være kvalifisert, men at man også må tørre å gå etter de mulighetene som finnes:

Hvis du er minoritetskvinne er det det samme som å være vanlig kvinne, du må være kvalifisert. Du må prestere, du må levere. Og være litt pushy. Det er noe som alle damer trenger det. Og ta sjansene som du føler at du ikke fortjener (Sarah, talent).

To av informantene mener politikere må på banen i denne diskusjonen. Kvoteringsloven og eventuelle nye kvoteringsordninger har kun én informant tro på.

To av informantene nevner likevel at de opplever at det har vært vanskelig å promotere sin flerkulturelle bakgrunn som en styrke i jobbsøkerprosessen andre steder i Norge, eksempelvis i små byer. De mener janteloven fremdeles står sterkt i distrikt-Norge og at de settes større pris på av omverden og i arbeidsmarkedet i Oslo som er en storby med mange ulike nasjonaliteter. Uten å bruke ordet fremmedfrykt mener Charlotte (talent) og Sarah (talent) at Oslo har kommet lengre enn de mer lokale stedene i landet med tanke på å ikke sette innvandrere i bås, og å se fordelene av en mangfoldig arbeidsstokk.

Til tross for at ingen av talentene oppgir å føle seg diskriminert, er mentorene i større grad mer reflekterte rundt dette og derfor også mer åpne for at dette i enkelte tilfeller forekommer. Knut (mentor), Per (mentor) og Anne (mentor) sier alle at de synes det er feil og trist dersom søkere utelukkes fra å få jobber eller stillinger på grunn av et fremmedklingende navn, men forstår samtidig at de muligens er naive dersom de tror at det aldri skjer. Knut (mentor) og Anne (mentor) forteller at de etter mange år i norsk næringsliv, vet at det i enkelte bedrifter eksisterer en ukultur i forhold kvinner og minoriteter i ledelsen, og at det i større grad aktivt må legges føringer fra toppledelsen og nedover for å få bukt med dette:

Jeg tror nok ledelsen har veldig stor påvirkning på hvordan man rekrutterer og hvilke verdier og holdninger det er i en bedrift (Knut, mentor).

Hvorvidt beherskelse av språk er en barriere for å kunne bli ansatt i en lederstilling i Norge, er informantene uenig med hverandre. Emma (talent) forteller at hun tidligere tenkte at hun ikke snakket godt nok norsk, men at hun i ettertid har innsett at dette mest sannsynlig ikke var grunnen til at hun ofte ble nummer to. Knut (mentor) skylder derimot på språk og hevder at det i mange sammenhenger nettopp avhenger av hvorvidt kandidaten behersker språket godt nok. Han mener kommunikasjon er det absolutt viktigste for å ha et velfungerende samarbeid på jobb, og at det å ikke kunne gjøre seg tilstrekkelig forstått, er hemmende for bedrifter. Anne (mentor) mener på sin side at de som rekrutterer, ofte skylder på språklig kompetanse, og at det også er lett å skylde på språk for å velge bort kandidater.

Seks av åtte informanter nevner kompetanse som det avgjørende punktet i forhold til om man er skikket til å få en jobb eller en bestemt stilling. De mener at det man sitter med av kunnskap og hvilken kompetanse man kan tilby, er hva som til syvende å sist er viktig i

forhold til hvor langt talentene kan nå, og at det ikke er ytre faktorer som eventuelt vil hindre dem fra å nå det de ønsker å komme. Knut (mentor) tenker tilbake fra tidligere i sin karriere da han rekrutterte, og forteller at han og firmaene han har jobbet sammen med, alltid søkte å ansette den beste kandidaten med tanke på hva han eller hun kan bidra med kompetansemessig. Interessant nok nevner likevel Knut (mentor) at man ofte ser etter den riktige ”typen” når man ansetter og at man gjerne ansetter den kandidaten man synes passer best inn i den øvrige medarbeidergruppen:

Vi rekrutterer fordi de har kunnskap som selskapet trenger, personer vi tenker fungerer bra hos oss, de har liksom den rette profilen.

Anne (mentor) prater også om speiling rekrutteringsprosessen der man som rekrutterer fort faller for de kandidatene som speiler en selv:

Vi velger gjerne det som er kjent, vi velger det som vi alltid har gjort, det er jo det speilet vi ser (...) Så vi må være bevisste når vi rekrutterer.

Dette viser at mentorene er klar over at homososial reproduksjon forekommer, og har et både bevisst og mer underliggende forhold til at dette kan påvirke hvordan de tenker og handler.

Vi vil oppsummere funnene og de utrykte refleksjonene fra dette kapittel innledningsvis i påfølgende diskusjonskapittel.

6. Sammendrag og diskusjon

I dette kapitlet vil vi først gi et sammendrag av de viktigste empiriske funnene før disse vil diskuteres med tanke på det teoretiske rammeverket gjennomgått i kapittel 3. Det vil i tillegg presenteres tanker og mulige forklaringer til hvorfor resultatene ble som de ble. Diskusjonen vil legge føringer for videre konklusjon og gi forslag til fremtidig forskning. Vi vil i det følgende redegjøre for funn knyttet til forskningsspørsmålene. Som vi innledningsvis i oppgaven har påpekt, finnes det ikke tilstrekkelig forskning på lignende grupper eller situasjoner, noe som gjør at vi har valgt å spille på litteratur fra de ulike funksjonene Seema bidrar med. For å være i stand til å knytte våre funn til det teoretiske rammeverket, vil vi derfor til en viss grad også diskutere funnene fra forskningsspørsmålene i sammenheng med hverandre ettersom tidligere forskning i stor grad har undersøkt de ulike fenomenene og tiltakene i kombinasjon.

Funnene i denne studien viser at den psykososiale støtten talentene i programmet har mottatt, har vært med på å ruste dem i møte med arbeidslivet både med tanke på forbedret selvtillit og selvfølelse, i tillegg til en økt oppfatningen av tilhørighet og trygghet. Selv om det naturligvis eksisterer individuelle forskjeller innad i funnene, ble psykososial støtte i all hovedsak beskrevet som viktig av både mentor- og menteeinformanter. Videre beskrives også den karriererettede støtten som nyttig, spesielt i forhold til ny kunnskap om hvordan talentene skal fremstå, presentere og markedsføre seg selv og konkretisering av mål med tanke på en dag å skulle bli ledere. Vi har også funnet at samtlige talenter oppgir å i dag ha et større nettverk, og at de gjennom dette nettverket ser seg selv som mer synlige i næringslivet.

Nettverksbyggingen har foreløpig ikke ført til konkrete jobbtilbud eller styreverv for flertallet, og kan derfor sees på som en mer langsiktig investering i egen karriere. Det ligger også et ubenyttet potensiale i mentorenes profesjonelle nettverk, som de færreste av informantene har fått tilgang til.

Med tanke på hvilke forhold som tidligere hindret talentene, er det viktigste funnet at svært få av informantene lykkes med å identifisere konkrete områder som talentene trengte hjelp med. Slående er likevel at samtlige talenter hadde et brennende ønske om å bli *enda* bedre. Når de blir bedt om å fortelle om hvordan de har utviklet seg og hva de har lært, har de derimot mye å komme med. I forhold ytre faktorer ser vi et skille mellom hvordan menteene og mentorene oppfatter norsk næringsliv. Ingen av talentene opplever i særlig grad å bli diskriminert eller

hindret av barrierer i arbeidslivet. Mentorene, med lengre fartstid i næringslivet, åpner derimot for at dårlige holdninger og bedriftskultur fremdeles eksisterer.

6.1 Psykososial støtte

Vi skal nå se hvorledes våre funn knyttet til psykososial støtte sammenfaller med tidligere forskning. Vi vil presentere i hvilken grad og hvordan informantene oppfatter at de har mottatt psykososial støtte, hvordan dette har påvirket dem i arbeidslivets kontekst og hvordan dette sammenfaller med tidligere forskning.

I likhet med Krams (1985) inndeling av mentors støttefunksjoner ser også vi et tydelig skille mellom psykososial og yrkes- eller karrierettet støtte. Teorien bruker derimot denne inndelingen for å omtale mentors støttefunksjoner hvor de psykososiale funksjonene dreide seg om å være rollemodell, en god kollega og bidra med oppmuntring og rådgivning. I vår studie ser vi at menteene har mottatt psykososial støtte fra flere hold, og at de har mottatt oppmuntring, rådgivning og motivasjon fra egen og andres mentor, Seemaledelsen og de andre talentene.

6.1.1 Selvtillit og selvfølelse

Resultatene om økt selvtillit og selvfølelse stemmer overens med funnene i Johnson (2002) sin studie av avgangselever innen psykologiprofesjonstudiet der han avdekket at mentoring førte til økt selvtillit hos menteene. Dette er også i tråd med SINTEF sine funn i evalueringen av Global Future-programmet i 2012, der mange av deltagerne i mentorprogrammet oppga å ha fått økt motivasjon, selvinnsett og selvtillit. Funnene viser en generell økning i selvtillit og selvfølelse. Flertallet av menteene forteller selv direkte eller indirekte om økt selvtillit og selvfølelse, enkelte mentorer mener også ha observert dette.

Hvorvidt det er selve mentorrelasjonen eller den øvrige deltakelsen som har ført til økt selvtillit og selvfølelse, er derimot mer usikkert, og er umulig å fastslå på bakgrunn av våre undersøkelser. Høyst sannsynlig er det summen av den totale mottatte psykososiale støtten fra apparatet som helhet som er årsaken til at informantene har fått selvtillit, selvfølelse, økt tro på seg selv og forbedret evne til å se egne styrker. Vi mener likevel se en svak tendens til at selvtillit og selvfølelse i større grad er knyttet til mentors bidrag enn tilhørighet og trygghet. Dette tenker vi oss kan være relatert til mentors status og gjennomslagskraft, og at det å bli

oppmuntret, heiet frem av forbilder og få skryt, veier tyngre for talentene enn når den samme støtten kommer fra jevnaldrende eller eldre uten den samme karrieremessige tyngden.

Vi har funnet at både mentorer og menteer har satt toveisrelasjonen høyt og satt pris på gjensidigheten i forholdet. Flere menteer forteller at de har en følelse av at de har tilført sine mentorer verdi. Vi mener dette igjen har bidratt til økt selvtillit og selvfølelse blant talentene. Dette kan sees å være i tråd med Kram (1985) sin studie der det viste seg at gjengjeldelse og gjensidighet stod sterk blant deltakerne.

Til tross for at denne studien ikke har sett på kjønnsforskjeller i sammenheng med selvtillit og selvbilde, og forskningen heller ikke har avdekket noe konsist, vil vi si at spekulasjonene om at kvinner har lav selvtillit og svakt selvbilde, forsterkes av funnene i denne oppgaven. Vi har ikke funnet klare indisier på at menteeinformantene hadde nevneverdig dårlig selvtillit og selvbilde før deltakelsen, men at de likevel oppgir å ha nytt godt av deltakelsen på dette området. Kvinnene hadde med andre ord ikke nødvendigvis direkte dårlig selvtillit og selvbilde før de startet talentprogrammet, men likevel hadde de et forbedringspotensiale som i større grad nå er oppfylt.

Storviks (2006) studier om forskjellsbehandling av kvinner i staten avdekket at kvinner like ofte som menn søker seg til lederstillinger dersom de blir oppmuntret. På eget initiativ søker de derimot langt sjeldnere. På samme måte som Storviks forskning, finner også denne studien at talentene i større grad føler seg rustet i møte med arbeidslivet dersom de oppmuntres og heies frem enten av mentor eller andre knyttet til programmet. Storvik (2006) lanserer, som forklaring på sitt funn av ulik søkenatur, at kvinner har en forestilling om hvilke begrensninger og hindringer de muligens vil støte på i en slik prosess. Gjennom selvseleksjon velger kvinnene bort seg selv på bakgrunn av at de selv mener de ikke er riktig kvalifisert, ikke passer inn eller vil være sjanseløse i konkurransen med andre søkere.

I likhet med Storvik (2006) sin forklaring kan det tenkes at kvinnene studert i denne sammenheng også har hatt en oppfatning om at de ikke duger eller ikke er interessante nok i de sammenhengene de gjerne vil hevde seg. Til tross for at kun én informant rett ut forteller at hun tidligere ikke følte seg bra nok, mener mentorene å ha observert dette hos flere. Et flertall av informantene virker ha trengt oppmuntring i forbindelse med jobbsøking eller for å ta de karrieremulighetene som har åpnet seg både på og utenfor egen arbeidsplass. Vi ser at de

talentene vi har intervjuet, i større grad nå våger å søke seg til stillinger de selv anser seg som underkvalifisert til. Generelt ser vi også at kvinnene er blitt tøffere med tanke på å fremheve og skryte av seg selv. Basert på disse funnene vil vi argumentere for at talentene uten å nødvendigvis være klar over det selv, i mindre grad selvselekterer seg nå sammenlignet med før deltakelsen i programmet.

I sin metaanalyse tok Allen mfl. (2004) for seg hvordan både objektive og subjektive karrierefordeler kunne sees i sammenheng med mentoring. Ikke overraskende viste mentoring å gi både objektive og subjektive fordeler for menteeene. Dette er i tråd med funnene i vår oppgave som viser at talentene opplever å ha høstet både psykososiale og karriererettede fordeler som følge av deltakelsen i talent- og mentorprogrammet. Metaanalysen til Allen mfl. (2004) avdekket derimot en forskjell med tanke på hva slags mentoring deltakerne hadde mottatt og hvor tilfredse de oppga å være. Resultatene viste at de som hadde mottatt psykososial støtte hadde høyere tilfredshet med egen mentor. Vi finner derimot ikke grunnlag for å trekke samme konklusjon og opplever at menteeene har satt like stor pris på sine mentorer uavhengig av om de har satt størst pris på den psykososiale eller karrierettede støtten. Våre resultater viser ikke at de som oppgir lavere grad av psykososial støtte er mindre fornøyd med deltakelsen. Vi mener heller se en svak tendens til det motsatte der talenter som mottar mest karriererettet støtte er aller mest fornøyd med egen mentor. Dette mener vi kan la seg forklare av at karriererettet støtte i større grad gir en følelse av at man faktisk har utrettet noe, ettersom dette er verktøy talentene føler de har fått. Psykososial støtte er på sin side mer underliggende, krever mer selvransakelse å oppdage og det kan derfor ta lengre tid før man blir klar over utbyttet.

Kram (1985) er derimot klar på at de psykososiale mentorfunksjonene befinner seg på et dypere og mer intenst plan, og at dette forutsetter en høyere kvalitet i relasjonen. Videre mener Kram (1985) at det er de psykososiale funksjonene som bidrar til ekte mentorskap og følelsesmessig tilknytning. De informantene som oppga mindre behov for, og derfor også mindre mottak av psykososial støtte, oppga også å være mindre følelsesmessig tilknyttet programmet. Dette virker dog å la seg forklare av informantenes innstilling til deltakelsen og definerte ønsker forut for oppstart, og at den psykososiale støtten bevisst er blitt sidestilt. En mulig bakenforliggende forklaring på dette er at disse talentene muligens mottar psykososial støtte fra andre kanter, som for eksempel egen vennekrets. Vi finner ikke grunnlag for å påstå

at kvaliteten i mentorrelasjonen er lavere blant de som hovedsakelig har holdt seg til karrierettet støtte.

6.1.2 Tilhørighet og trygghet

Funnene i Allen mfl. (2004) sin metaanalyse viste også at psykososial mentoring i form av vennskap, bekreftelse og følelsen av å bli akseptert slo positivt ut i forhold til hvorvidt menteene var fornøyd med egen mentor. I likhet med disse funnene har vi funnet at informantene i stor grad trekker frem hvilken betydning tilhørighet og trygghet har hatt for deres utvikling. Som tidligere nevnt har vi ikke primært undersøkt deltakernes tilfredshet med verken programmet eller mentorskapet, men ser like fullt at betydningen av vennskap, bekreftelse og følelsen av å bli akseptert dukker opp i våre funn. Vi finner ikke grunnlag for å si at de som ikke opplevde økt grad av tilhørighet og tilknytning var mindre fornøyd med programmet enn øvrige.

Flere informanter snakker om et fellesskap i talentgruppen der likesinnede støtter og viser forståelse for hverandre, og flere mener at dette har vært viktig for egen utvikling. Med tanke på tilhørighet og trygghet trekkes i større grad samholdet innad i gruppen og støtten fra Seema som apparat frem, enn mentorrelasjonen. Dette tyder på at betydningen av tilhørighet og trygghet ikke først og fremst skapes av mentor, men i større grad av Seemaledelsen og de andre talentene. Dette kan muligens la seg forklare av at behovet for tilhørighet og trygghet er sosiale mekanismer som krever et flertall relasjoner, og ikke alene kan skapes av én relasjon. Terrell og Hasell (1994) fant i sin studie av studenter i USA at mentorrelasjoner var mer kritisk for kvinner og minoriteter fordi disse som gruppe var isolert. Vi kan ikke uttale oss om hvorvidt utvalget vårt var isolert før deltakelsen men ser et sterkt behov for tilhørighet blant flere av informantene.

6.2 Karrierettet støtte

Vi vil i dette delkapittelet sammenligne funnene knyttet til karrierettet støtte fra vår oppgave med tidligere forskning. I store trekk mener vi at funnene er i tråd med eksisterende forskning og virker å ha bidratt til å forberede talentene i møte med arbeidslivet gjennom å gi dem kunnskap om hvordan bedre administrere egen karriere og utvikling.

Et av hovedfunnene under karriererettet støtte er at talentene har lært hvordan de best mulig skal fremstå, presentere og markedsføre seg selv. Dette har vært viktig for talentene fordi dette er kunnskap og trening de ikke hadde fått tilgang til på annen måte. Hvordan man skal te seg i næringslivet, kan sees på som noe man i utgangspunktet kun lærer gjennom erfaringer, gjerne over flere år. De sosiale kodene knyttet til å selge seg selv som arbeidstaker og leder, læres ikke på skolebenken og ville mest sannsynlig tatt lang tid for talentene å lære på egenhånd. Vi finner ikke grunnlag for å påstå at disse kvinnene var dårlige på å presentere og markedsføre seg selv i forkant av talentprogrammet, men at dette er noe som for de aller fleste kommer med erfaring i arbeidslivet, og at de fleste av dem mangler denne erfaringen. Vi har ikke lyktes å finne tidligere forskning som lar seg knytte til dette funnet, men mener likevel at dette står sentralt i våre funn.

I sammenheng med dette funnet ser vi også at flere av talentene har mottatt hjelp knyttet til CV, LinkedIn og søknadsskriving. Vi ser derimot ikke behovet for å utdype dette ytterligere da vi anser det som å være noe mange nyutdannede, uten mye relevant erfaring, kan ha utbytte av, og ikke spesielt for talentene i programmet.

6.2.1 Lederutvikling

Våre funn strider med Girves mfl. (2005) sine spekulasjoner om at kvinner og minoriteter er mindre interessert i å få innpass i mannsdominerte lederkulturer i bedrifter. Girves mfl. (2005) hevder at kvinner og minoriteter kan oppleve det som ubehagelig og unaturlig å kopiere eller etterkomme mentor fordi de er ulike som mennesker. Han argumenterer også for at kvinner og minoriteter sjeldnere ber om hjelp i fare for å fremstå som lite selvstendig. Funnene knyttet til deltakerne i dette talentprogrammet viser derimot at kvinnelige arbeidstakere med minoritetsbakgrunn i aller høyeste grad er interessert i å få innpass i mannsdominerte lederkulturer. Ambisjonene blant talentene er slående, og samtlige ser for seg å en dag skulle innta lederposisjoner i næringslivet.

Samtlige informanter i vår studie omtaler støtten de har mottatt, som nyttig, positiv, lærerik og alt i alt som en god opplevelse. Vi finner med andre ord ingen indikasjoner på at talentene har opplevd det som ubehagelig å etterkomme mentor eller øvriges krav eller råd, men snarere satt stor pris på både kritikk og utfordringer. Flere forteller at det er kritikken fra mentor som har lært dem mest. I tillegg virker det som samtlige ser ulikheter mellom seg selv og mentor som en styrke og som et potensiale for læring og utvikling.

Spesielt i denne sammenhengen trekkes de store forskjellene omkring kunnskap om ledelse og lederutvikling frem, der menteene virker ha høstet mye viktig kunnskap. Menteene virker å ha hatt stort utbytte av mentorenes lange erfaring og har i tråd med Johnson (2002) og Janasz mfl. (2003) fått økt rolleklarhet og yrkesidentitet med tanke på hvem de en dag ønsker å være som ledere. Funnene våre peker også i motsatt retning i forhold til å be om hjelp, da informantene forteller om et åpent og godt miljø innad i talentgruppen, og at de opplever at det alltid settes av tid til dem fra mentor og Seema sin side. De omtaler også de øvrige personene tilknyttet programmet som hjelpsomme.

6.3 Nettverksbygging

Girves mfl. (2005) så i sin studie av studenter i USA at de mest spontane relasjonene mellom studenter og fakultetsprofiler oftere oppstod mellom individer som delte sosiale karakteristika. De delte for eksempel samme sosiale klasse eller status eller var av samme kjønn. For å trekke paralleller til teorien om homososial reproduksjon, trives man gjerne best sammen med de som ligner seg selv. At det eksisterer langt færre minoritetskvinner i norsk næringsliv enn etnisk norske menn er åpenbart, noe som igjen kan bety at talentene i Seema sitt program er i mindretall i viktige nettverk i utgangspunktet.

Funnene i oppgaven er i tråd med dette bildet da samtlige mener at talentene har fått et større nettverk, og spesielt et nettverk med funksjonen av å ha forgreninger inn til næringslivet og de riktige kretser. I tråd med Girves mfl. (2005) oppgis det i funnene at informantene ser på muligheten for nettverksbygging som en mulighet de ellers ikke hadde hatt. Hvorvidt talentene ville ha vært i stand til å danne disse relasjonene på egenhånd eller ikke, kan naturligvis ikke fastslås med sikkerhet. Vi ser det som lite sannsynlig at kvinnene ville ha kunnet etablere det samme nettverket bestående av like profilerte individer uten deltakelsen i talentprogrammet.

Dreher og Cox (1996) gjorde en undersøkelse av uformelle mentorrelasjoner blant nyutdannede siviløkonomer, og fant at både de kvinnelige og de med minoritetsbakgrunn hadde mindre sannsynlighet for å danne slike relasjoner til hvite menn sammenlignet med studenter med majoritetsopphav. Studien fant med andre ord i tråd med tidligere forskning at etnisitet og kjønn påvirker dannelsen av mentorrelasjoner til hvite menn. En forklaring på dette er homososial reproduksjon, der hvite menn helt naturlig vil gi de som ligner dem selv

større fordeler. Vår studie viser lignende tendenser der få av talentene kunne vise til nettverk- og mentorrelasjoner til både kvinnelige og mannlige ledere i næringslivet før programmet, men at de har fått møte deler av næringslivet og derfor i større grad har slike relasjoner nå.

Abrahamsen og Storvik (2016) og Storvik (2006) forklarer at kvinner og minoriteter muligens stenges ute fra viktige nettverk ettersom de fleste medlemmene i disse nettverkene nettopp er menn av majoritetsbakgrunn. Dette er i tråd med James (2000) som fant at minoriteter falt utenfor viktig nettverksbygging på grunn av manglende tilknytning og innpass hos majoriteten. Ser vi på den sosiale karakteristikken til vårt utvalg, kan man argumentere for at det blir ekstra vanskelig for disse å opparbeide seg slike viktige nettverk ettersom de både er kvinner og har flerkulturell bakgrunn. Lengre unna hvite middelaldrende menn kommer man ikke. Man kan samtidig argumentere for at det også blir desto viktigere å sørge for at disse kvinnene får innpass, både med tanke på egen karriere og som ledd i å bryte en ond sirkel av arenaer, der det stadig blir vanskeligere for enkelte grupper å få innpass. Det undersøkte initiativet virker derfor ha lyktes med å identifisere et behov og en flaskehals for høyt utdannede minoritetskvinner.

Drake Beam Morin Inc. sin undersøkelse fant at flertallet (61%) av toppledere, som fikk nye stillinger i 2000, hadde fått dette gjennom nettverksbygging. Vi ser ingen spesiell grunn til å tro at denne statistikken ikke er overførbar i norsk kontekst, og vil påstå at nettverksbygging også er vesentlig for norske toppledere. Ettersom de vi har studert i denne oppgaven har lederambisjoner, er det nærliggende å påstå at de både er mer interessert i å bygge nettverk og er mer opptatt av å nettverksbygge riktig med tanke på sine fremtidige karrierer. Funnene i denne oppgaven viste at samtlige mener at deltakelsen i programmet har ført til et bredere nettverk, og at de nye nettverksrelasjonene også er av god strategisk karakter.

Kun én informant har derimot oppgitt at nettverksrelasjoner så langt har ført til ansettelse. Samtlige av informantene har jobb, men ingen har enda fått drømmejobben. De fleste av informantene er med andre ord ikke på intens jobb jakt og mangler fremdeles erfaring før det vil være naturlig for dem å tre inn i lederposisjoner. Vi vil derfor argumentere for at nettverksbyggingen mer sannsynlig vil ha desto sterkere effekt på lang sikt når relasjonene ikke er like ferske.

6.4 Oppfatninger om barrierer

Et øvrig funn er at ingen av talentene opplever seg diskriminert i møte med norsk arbeidsliv. De mener selv de ennå ikke har nådd sitt fulle potensiale og mangler kompetanse og erfaring for å bli ledere i nær fremtid. Samtlige har derimot høye ambisjoner og er motiverte til å legge ned den innsatsen som kreves for å bli leder. Flertallet av informantene mener kompetanse står i sentrum og at talentene ikke er hindret på grunn av sin flerkulturelle bakgrunn eller at de er kvinner. De er likevel klar over de store kjønnsforskjellene i ledelse, men mener for sin egen del at dette i større grad er et kvinneproblem enn et minoritetsproblem. De mener man er nødt til å være kvalifisert for å bli leder, uavhengig av kjønn og etnisitet. Det virker som om de skylder på at det er opp til kvinnene selv å bli dyktige nok og sørge for å skaffe seg relevant ledererfaring.

Sett opp mot Storviks (2006) forklaring om selvseleksjon, kan vi igjen se tendenser til at kvinnene undervurderer seg selv i konkurransen med andre kandidater. Talentene velger foreløpig seg selv vekk fra høyt rangerte stillinger fordi de anser seg selv som uegnet for denne typen stillinger. Hvorvidt denne selvseleksjonen er riktig eller ikke, er vanskelig for oss som forskere å avgjøre, men vi mener det er et vesentlig poeng at talentene i hovedsak står på starten av sine karrierer.

Til tross for at talentene ikke oppgir at de føler seg diskriminert, er mentorene i større grad med på at både glasstak, diskriminering og ukultur i forbindelse med rekruttering, eksisterer. De mener det i hovedsak er god organisasjonskultur i norsk næringsliv og at de fleste ansetter personer fordi de er den beste for jobben, uavhengig av kjønn og etnisitet. De sier likevel at dette mest sannsynlig ikke alltid er tilfellet, og at mange fremdeles har en jobb å gjøre i forhold til å øke bevisstheten rundt dette. Vi mener hvordan menteene og mentorene oppfatter barrierer i næringslivet for flerkulturelle kvinner ulikt, kan la seg forklare av mentorenes lange erfaring. Vi mener mentorene har et bedre bilde av hva som muligens venter denne gruppen oppover i næringslivets hierarki, og at de har et bedre utgangspunkt for å uttale seg om disse barrierene på bakgrunn av sin erfaring.

Mentorene erkjenner også, som rekrutterere, at det er vanskelig å tenke utenfor boksen og tørre å satse på noe annerledes i en ansettelsesprosess. Man lener seg gjerne på det man vet fungerer, ønsker å erstatte en medarbeider som har sluttet, ved å finne en lignende en, eller tar

seg selv i å like de søkerne som speiler dem selv. To av mentorene nevner også “riktig type” eller “riktig profil” i sammenheng med hvem som til slutt blir ansatt i deres respektive firmaer. Disse mekanismene mener vi lar seg forklare av homososial reproduksjon. Mentorene prater om homososial reproduksjon som noe de selv er bevisste på at forekommer. Vi mener samtidig å observere at de i enkelte tilfeller forteller om jobbrelaterte utfordringer, der de uten å selv å være klar over det, også blir offer for å utøve homososial reproduksjon.

Flere av mentorene prater også om menteene sine som om de er “unntak” fordi de er så dyktige. De beskriver sine menteer som usedvanlig oppegående og med et stort pågangsmot. At utvalget i denne studien ikke lar seg generalisere til alle kvinnelige arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn, sier seg selv, ettersom gruppen har høy utdanning og høye ambisjoner. Det virker for oss som at når mentorene prater om sine menteer som unntak, sammenligner de dem med alle kvinnelige arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn, og ikke kvinnelige arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn og høy utdanning. Tall fra Statistisk sentralbyrå som vi introduserte innledningsvis, viser derimot at denne gruppen ikke er et unntak, men en stor gruppe arbeidstakere som bare vil bli større. Både mentorer og menteer prater om at det en dag vil komme et skifte med tanke på hvem som blir ledere. De mener det kreves gode eksempler for å trække opp stien for denne gruppen, slik at deres kompetanse og evner blir synlig og på lang sikt endrer oppfatninger om det motsatte.

Til tross for at vi ikke har et eget forskningsspørsmål knyttet til det følgende, ser vi det som hensiktsmessig med hensyn til vår overordnede problemstilling, å kommentere utformingen av Seema sitt talentprogram. Til tross for store uklarheter og kontekstavhengig teori innen mentorlitteraturen, skiller litteraturen på to ulike former for mentoring, henholdsvis formell og uformell. Mentorrelasjonen studert i denne oppgaven er derimot hverken eller. Den er planlagt og formelt satt sammen, men foregår på mentor og mentee sin fritid og alle er personlig motivert for å delta. Mentorer og menteer har ingen delte interesser på felles arbeidsplass, noe som minsker risiko for skjult agenda.

I følge teorien er det en allmenn oppfatning om at uformelle mentorrelasjoner er å foretrekke. Vi mener derimot etter å ha observert flere svært velfungerende mentor-menteerrelasjoner, at relasjoner som både har et formelt og uformelt aspekt ved seg, gir en nyttig balanse. De formelle kravene satt til mentorprogrammet bidrar tilsynelatende til at det holdes et nødvendig fokus, mens den uformelle tonen i forholdet tilrettelegger for en trygg og åpen delingskultur.

7. Konklusjon

På bakgrunn av oppgavens hovedfunn og diskusjon vil vi her komme tilbake til den overordnede problemstillingen:

Hvordan påvirkes talentenes møte med arbeidslivet av erfaringer og ressurser ervervet gjennom deltakelse i Seema sitt talentprogram?

Resultatene fra denne studien viser at talentenes møte med arbeidslivet påvirkes av erfaringer og ressurser de har fått tilgang på gjennom deltakelse i Seema sitt talentprogram. Vi ser at dette møtet har blitt påvirket ved at talentene i dag har en annen tilnærming til næringslivet og egen karriere, enn før programmet startet. Dette har artet seg gjennom en personlig utvikling i form av økt selvtillit og selvfølelse, kunnskap om næringslivets spilleregler og leder- og karriereutvikling. I tillegg har talentene i dag et større nettverk rettet inn mot de riktige kretsene og er blitt bedre på nettverksbygging. Utvidet nettverk anser vi derimot som en langtidsinvestering som talentene ikke har høstet nevneverdige karrieremessige fordeler av ennå.

De har med andre ord blitt bedre rustet i møtet med arbeidslivet, fordi de alt i alt har blitt sterkere kandidater opp mot norsk næringsliv. Slik vi kan se, var imidlertid ikke utgangspunktet deres dårlig, men de ønsket rett og slett bli enda bedre med tanke på å nå egne mål. Hva de ønsket hjelp med var i stor grad individuelt. Basert på våre funn vil vi konkludere med at talentprogrammet fremskynder en prosess som mest sannsynlig ville artet seg naturlig, men over lengre tid. Talentene kan sies å bli gitt en gavepakke av verktøy som er med på å ruste dem i møte med en krevende del av norsk arbeidsliv. De får innsikt i relevant erfaring, et apparat å støtte seg på og et nettverk som potensielt kan bli avgjørende for fremtidig karriere.

7.1 Oppgavens sterke sider og begrensninger

Ved å bruke en kvalitativ metodetilnærming med semistrukturerte dybdeintervjuer, har vi kartlagt viktige forhold som vi ikke hadde lyktes med å avdekke ved bruk av spørreundersøkelser. Utvalget vårt er begrenset til fire mentorinformanter og fire menteeinformanter. Disse åtte ga likevel utfyllende svar, og vi registrerte at mange av informantene svarte det samme på flere av spørsmålene, noe som tyder på at vi nærmet oss et

metningspunkt i datainnsamlingen. Vi mener med andre ord at vi har fått tilstrekkelig kunnskap for å besvare problemstillingen.

Ettersom problemstillingen og forskningsspørsmålene er avgrenset til en enkeltcase kan vi ikke generalisere funnene til andre talentprogram. Ettersom studien er kvalitativ, kan vi heller ikke generalisere oppgavens funn til å gjelde alle i samme populasjon. Til tross for dette kan det likevel tenkes at funnene delvis er overførbare til andre talentprogrammer for lignende utvalg.

Det må ansees som en styrke at oppgaven ikke er skrevet på oppdrag fra Seema, men på forskernes initiativ. Dette mener vi har bidratt positivt i forhold til informantenes villighet til å dele informasjon og være åpne. Vi mener også den gode dialogen med Seema underveis, og et flertall uformelle samtaler med deres ansatte, har vært med på å styrke oppgavens pålitelighet. Tid og ressurser kan ha begrenset funnene i oppgaven ettersom viktig informasjon om hvordan talentprogrammet påvirker deltakerne kan ha blitt utelatt. Med lengre tidshorisont for studien kunne vi ha intervjuet flere personer knyttet til programmet og deltakerne, som for eksempel arbeidsgivere, kollegaer eller familie.

7.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Et av bidragene i denne studien er at det gis en bedre forståelse av hva talentprogrammet tilfører deltakerne og et innblikk i hva talentene ønsker å bli bedre på, for å nå egne mål. I tillegg ser vi at Seema har lyktes med å identifisere noen kritiske punkter knyttet til disse kvinnenes behov og potensiale. Det har vært gjennomført lite forskning på denne gruppen arbeidstakere både i norsk og internasjonal sammenheng. Vi ser derfor et hull i den eksisterende litteraturen. Til tross for at denne studien fyller en liten del av dette hullet, indikerer funnene et ytterligere behov for videre forskning på dette området. Vi anser det også som et økende behov å ha fokus på denne gruppen arbeidstakere, både med tanke på økt innvandring og globalisering.

Tidligere litteratur har forsøkt å kartlegge hvilke barrierer som eksisterer for kvinner og minoriteter som vil bli ledere. Forskingen hevder derimot mye forskjellig når det kommer til dette. I forhold til funnene i denne oppgaven ser også vi uenighet om dette ettersom talentene selv ikke opplever å være hindret av ytre barrierer, mens mentorene mener det mest

sannsynlig til en viss grad forekommer. Vi ser i denne sammenheng muligheter for videre forskning da det vil være interessant å følge talentene videre i deres karrierer i årene som kommer. Det er først når de vil være klare for å innta lederposisjoner, med tanke på erfaring, at vi vil få bekreftet hvorvidt de forskjellsbehandles i lederrekruttering eller ikke.

Basert på talentenes uttalelser om at de opplever jantelov og fremmedfrykt som mer utbredt i distriktene, kan det være interessant å sammenligne denne gruppen arbeidstakere i storbyer og distrikter. I tillegg til funnene avdekket i vår studie, finnes det i vårt innsamlede datamateriale en del informasjon om informantenes forhold til mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse er sentralt i Seema sitt arbeid, men grunnet oppgavens omfang, har vi ikke hatt mulighet til å gå videre inn på dette. Vi ser likevel en tendens til begrepsforvirring knyttet til hva mangfoldsledelse betyr, hva det innebærer og om det har noe for seg. I sammenheng med dette forvirres vi av hvorvidt minoritetene ønsker å fremme sin flerkulturelle bakgrunn som en styrke, eller om de mener at denne bør være irrelevant med tanke på deres styrker som arbeidstakere.

Utover dette ser vi behov for å forske på den samme gruppen i små og mellomstore bedrifter, ettersom flertallet av norske bedrifter er nettopp små eller mellomstore. Det kan også tenkes at det i disse bedriftene vil kunne være mer sårbart å satse på en som ikke oppleves som det trygge valget, i frykt for høye turnoverkostnader.

Litteraturliste

- Abrahamsen, Bente og Aagoth Elise Lossius Storvik. 2016. "Lederutvelgelse blant profesjonsutøvere." I *Profesjon og ledelse*, E. Døving, B. Elstad og A. E. L. Storvik (Red.) (s. 296-314). Oslo: Fagbokforlaget.
- Allen, Tammy D., Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz og Lizzette Lima. 2004. "Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology* 89(1):127-136. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, Tammy D. 2007. "Mentoring relationships from the perspective of the mentor." I *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, B. R. Rose og K. E. Kram (Red.) s. 123-147). Los Angeles: Sage Publications.
- Andreassen, Jorun og Kari Folkenborg. 2002. *Vi vil! Slipp oss til!* Fafo-rapport 381. Oslo: Fafo
- Berg, Berit. 1992. *Bakerst i køen: Om flykntningers deltakelse på arbeidsmarkedet*. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Berg, Berit og Kirsten Lauritsen. 2000. *I all verden! Rekruttering av innvandrere i norsk arbeidsliv*. Oslo: SINTEF IFIM.
- Brunborg, Helge. 2013. "Hvor mange innvandrere er det – og blir det – i Norge?". <http://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/hvor-mange-innvandrere-er-det-og-blir-det-i-norge>. *Samfunnsspeilet* 27(3):2-9.
- Burke, R. J., og C. A. McKeen. 1989. "Developing formal mentoring programs in organizations." *Business Quarterly* 53: 76-79 (Sisert i Scandura 1998).
- Collins, Sharon M. 1997. "Black mobility in white corporations: Up the corporate ladder but out on a limb." *Social Problems* 44(1):55-67 (Sisert i James 2000)
- Crosby, Faye J. 1999. "The developing literature on developmental relationships." I *Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations*, Audrey J. Murrell, Faye J. Crosby, Robin J. Ely (Red.) (s. 3-20). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (Sisert i Girves mfl. 2005).
- Damwad. 2012. *Utredning om sosialt entreprenørskap*. Hentet 19.05.2016. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/sosialt_entreprenorskap_mars2012.pdf
- Djuve, Anne Britt. 2008. "Nordiske erfaringer med arbeidsmarkedstiltak for innvandrere". *Søkelys på arbeidslivet* 1:85-98 (Sisert i Fosslund og Aure 2011).

- Dreher, George F. og Taylor H. Cox Jr. 1996. "Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships." *Journal of Applied Psychology* 81(3):297-308. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.297>
- Fagenson, Ella A. 1989. "The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges." *Journal of Organizational Behaviour* 10(4):309-320. doi: 10.1002/job.4030100403
- Ferd. 2013. *Om ferd*. Hentet 18. mai 2015. http://ferd.no/om_ferd/
- Ferd. 2015. *2014 Årsrapport - Sosiale entreprenører*. Hentet 5. mai 2016. http://aarsrapport2014.ferd.no/business_areas/sosiale_entreprenorer
- Fossland, Trine og Marit Aure. 2011. "Når høyere utdanning ikke er nok: Integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet." *Sosiologisk Tidsskrift* 19 (02):131-152. Hentet 18. mai 2016. <https://www.idunn.no/st/2011/02/art11>
- Freeman, K. 1999. "No services needed? The case for mentoring high-achieving African American students." *Peabody Journal of Education* 74:15-26. doi: 10.1207/s15327930pje7402_3
- Girves, Jean E., Yolanda Zepeda og Judith K. Gwathmey. 2005. "Mentoring in a post-affirmative action world". *Journal of Social Issues* 61(3):449-479. doi: 10.1111/j.1540-4560.2005.00416.x
- Granovetter, Mark S. 1973. "The strength of weak ties." *American journal of sociology* 78(6):1360-1380. <http://www.jstor.org/stable/27763>
- Greve, Arent. 1998. "Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk". *Magma* 2. <https://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk>
- Hennefrund, W. 1986. "Taking the measure of mentoring." *Association Management* 38: 78-83. (Sitert i Scandura 1998)
- Hunt, Vivian, Dennis Layton og Sara Prince. 2014. *Diversity Matters*. McKinsey og Company. Hentet 11. mars 2016. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Diversity-Matters.pdf>
- Hymowitz, Carol og Timothy D. Schellhardt. 1986. "The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs." *The Wall Street Journal* 24:1 (Sitert i Zimmer 2015).
- Højgaard, Lis. 2002. "Tracing Differentiation in Gendered Leadership: An Analysis of Differences in Gender Composition in Top Management in Business, Politics and the Civil Service." *Gender, Work & Organization* 9:15-38. doi: 10.1111/1468-0432.00147

- Håpnes, Tove og Marte Pettersen Buvik. 2012. *Evaluering av NHOs Global Future program*. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn. <http://www.via-mentoring.org/Portals/3/Dokumenter/Nasjonal%20evalueringsrapport%20Global%20Future.pdf>
- Ibarra, Herminia. 1995. "Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks." *Academy of Management journal* 38(3):673-703. doi: 10.2307/256742
- Jacobsen, Ane Kristine, Sigurd Myhre, Rosa Krogh og Kristine Bakk. 2016. *Mangfold gir konkurransefortrinn - en ubenyttet ressurs for norske selskaper*. Oslo: Accenture.
- Jacobsen, Dag Ingvær. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- James, Erika Hayes. 2000. "Race-related differences in promotions and support: Underlying effects of human and social capital". *Organization Science* 11(5):493-508. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.5.493.15202>
- Janasz, Suzanne C. de, Sherry E. Sullivan og Vicki Whiting. 2003. "Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times". *The Academy of Management Executive* 17(4):78-91. doi:10.5465/AME.2003.11851850
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, W. Brad. 2002. "The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring." *Professional Psychology: Research and Practice* 33(1):88-96. <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.33.1.88>
- Kanter, Rosabeth Moss 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic books.
- Karlsen, Hilde. 2013. *Not so unconventional after all? A quantitative study of men in care-oriented study programmes and professional occupations in Norway*. Ph.d.-avhandling. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus. (Sisert i Abrahamsen og Storvik 2016).
- Kizilos, P. 1990. "Take my mentor, please!" *Training* 49-55 (Sisert i Scandura 1998)
- Kram, Kathy E. 1985. *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman (Sisert i Allen 2004 og Scandura 1998).
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal. (Sisert i Johannessen mfl. 2004).
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Lacay, 2001. *Making Mentoring happen*. Sydney: Business & Professional Publishing Pty Limited (Sisert i Mathisen 2008).
- Mathisen, Petter. 2008. *Mentor: Om mentoring i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Midtbøen, Arnfinn Haagensem og Jon Rogstad. 2012. *Diskrimineringens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. <http://hdl.handle.net/11250/177445>
- Myers, Donald W., og Neil J. Humphreys. 1985. "The caveats in mentorship." *Business Horizons*, 28:9-14. doi:10.1016/0007-6813(85)90016-3 (Sisert i Scandura 1998).
- Natale, Samuel M., Carole Campana og Sebastian A. Sora. 1988. "How envy affects management." *Journal of Technology Management* 3:543-556 (Sisert i Scandura 1998). <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1988.025987>
- Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). 2013. *Dette er Globale Future*. Hentet 20.05.2016. <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Global-Future/Artikler/Dette-er-Global-Future/>
- Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). 2015. *Dette er Female Future*. Hentet 20.05.2016. <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Female-Future/Dette-er-Female-Future/>
- Olsen, Thomas. 2016. "UDI tror det kan komme opp mot 60.000 asylsøkere i 2016." *Aftenposten*. Hentet 19.05.2016. <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/UDI-tror-det-kan-komme-opp-mot-60000-asylsokere--i-2016-8308033.html>
- Olsen, Bjørn. 2016. *Unge med innvandrerbakgrunn i arbeid og utdanning 2014 - Eksklusive EØS-/EU-innvandrere*. Rapporter 2016/9. Oslo: Statistisk sentralbyrå. <http://ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/258932?ts=1533b74f8f8>
- Oda-Nettverk. Udatert a. *Om Oda-Nettverk*. Hentet 20.05.2016. <http://odanettverk.no/om-oss>
- Oda-Nettverk. Udatert b. *Oda-Nettverk Mentorprogram 2015*. Hentet 20.05.2016. <http://odanettverk.no/mentor>
- Parsloe, Eric og Monika Wray. 2000. *Coaching and mentoring*. London: Kogan Page Publishers. (Sisert i Mathisen 2008).
- Ragins, Belle Rose, John L. Cotton og Janice S. Miller. 2000. "Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes." *Academy of Management Journal* 43(6):1177-1194. doi: 10.2307/1556344

- Ragins, Belle Rose og Kathy E. Kram. 2007. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Regjeringen Stoltenberg II. 2010. "Kvoteringsuksess - Norge verdensledende på kvinner i bedriftsstyrer." *Europaportalen*. Hentet 19.05.2016.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kvotering/id694135/>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogstad, Jon og Julia Orupabo. 2007. "Vennligst vent, du rykker stadig fram til start." *Søkelys på arbeidslivet* 24:33-42.
- Saunders, Mark N. K., Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2009. *Research methods for business students*. 5. utgave. Essex: Pearson Education.
- Scandura, Terri A. 1992. "Mentorship and career mobility: An empirical investigation." *Journal of Organizational Behaviour* 13(2):169–174. doi: 10.1002/job.4030130206
- Scandura, Terri A. 1998. "Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes". *Journal of Management* 24(3):449-467. doi: 10.1177/014920639802400307
- Seema. Udatert a. *Bedriftsprogram | Seema*. Hentet 9. mai 2016.
<http://www.seema.no/bedriftsprogram/>
- Seema. Udatert b. *Om Seema | Seema*. Hentet 9. mai 2016. <http://www.seema.no/om-seema/>
- Seema. Udatert c. *Seema | Mangfoldsledelse er lønnsomt*. Hentet 9. mai 2016.
<http://www.seema.no/>
- Seema. Udatert d. *Talentutvikling | Seema*. Hentet 9. mai 2016.
<http://www.seema.no/talentprogram/>
- Storvik, Aagoth Elise Lossuis. 2000. *Mellomledere på karrierens vei: en studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning (Sitert i Storvik 2006).
- Storvik, Aagoth Elise Lossius. 2006. "Glasstaket–metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten." *Sosiologisk tidsskrift* 14 (3):219-253.
- Storvik, Aagoth Elise Lossius og Pål Schøne. 2008. "In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy." *The British Journal of Sociology* 59:729–755. doi: 10.1111/j.1468-4446.2008.00217.x
- Statistisk sentralbyrå. 2015. *Befolkningens utdanningsnivå, 1. oktober 2014*. Hentet 19. mai 2016. <https://ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar/2015-06-18#content>
- Statistisk sentralbyrå. 2016a. *Nøkkeltall for likestilling*. Hentet 9. mai 2016.
<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

- Statistisk sentralbyrå. 2016b. *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene, 2014*. Hentet 9. mai 2016. <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/likekom/aar/2016-03-03>
- Terrell, Melvin C. og R. Kipp Hassell. 1994. "Mentoring undergraduate minority students: An overview, survey, and model program." *New directions for teaching and learning* 1994(57):35-45. doi: 10.1002/tl.37219945706
- Thagaard, Tove. 2003. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget (Sitert i Ringdal 2013).
- U.S. Glass Ceiling Commission. 1995. *Glass ceiling commission - a solid investment: Making full use of the nation's human capital* (Final Report of the Commission). Washington, DC: US Government Printing Office.
- Virke. 2016. *Om Virke*. Hentet 18. mai 2016. <http://www.virke.no/omvirke>
- Wright, Erik Olin og Janeen Baxter. 2000. "The glass ceiling hypothesis: A reply to critics." *Gender and Society* 14 (6):814-821. <http://www.jstor.org/stable/190377>
- Yin, Robert K. 2014. *Case study research: design and methods*. 5. utgave. Los Angeles: Sage Publications.
- Zimmer, Ben. 2015. "The Phrase 'Glass Ceiling' Stretches Back Decades." *The Wall Street Journal*. Hentet 13.04.2016. <http://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010>

Intervjuguide talenter / menteer

Grunnleggende informasjon

1. Bakgrunnsinformasjon
 - Alder
 - Utdannelse (antall år / type utdanning)
 - Jobbstatus pr. dags dato (søkt mange jobber / vært på mange intervjuer)
 - Hvilken tidligere arbeidserfaring / utdanning har du?
 - Etnisk bakgrunn / hvor lenge har du vært i Norge?
 - Gift (norsk partner) / Barn
2. Din rolle som talent i Seema?
 - Hvor lenge har du vært tilknyttet Seema?
 - Mentorprogram start/slutt
3. Hva var din motivasjon til å ta kontakt med Seema og søke deres talentprogram?
4. Hva tror du var avgjørende for at akkurat du fikk være med i Seemas talentprogram?
 - Styrker & svakheter
5. Hva vil du si hindret deg for å nå dit du ville i tidsrommet mellom endt utdanning og kontakten med Seema?

Erfaringer knyttet til Seema og mentorprogrammet

6. Hva opplever du at Seema har tilført deg som talent?
7. Hva opplever du at det forventes av deg som mentee i forholdet mellom deg og mentor?
8. Hvilke kvaliteter ved mentoren din setter du pris på?
 - Nettverk, personlig oppfølging, faglig kunnskap osv.
9. Hva slags forhold mener du bør legges til grunn for sammensetting av mentor og mentee?
10. Har du vært i mentorrelasjoner før eller etter Seema?
 - Hvordan skiller disse relasjonene seg fra mentorforholdet gjennom Seema?
11. Hvilken betydning vil du si at Seemas nettverk har hatt for din utvikling?
 - Forutsatt at menteene er bevisst forskjellen mellom Seemas nettverk og mentors nettverk)
 - Vi bruker kun utvikling for å se hva menteene legger i utviklingen.

12. Hvilke ressurser opplever du at du har fått tilgang til som du ikke ellers ville fått foruten Seema og mentorprogrammet?
 - Vil du si at du i dag har et større nettverk enn tidligere?
13. Hvilken betydning vil du si at mentors nettverk har hatt for din utvikling?
14. Har din mentor rekruttert deg, forsøkt å rekruttere deg eller satt deg i kontakt med noen som rekrutterer til en ny stilling?
 - Hvordan foregikk dette i så fall?
15. I hvilken grad vil du si at deltakelsen i Seemas talentprogram har hatt betydning for din utvikling?
 - Hva har vært den mest avgjørende faktoren? (Mentoren, arbeidet Seema gjør rettet mot mangfoldsbevissthet)
 - Oppfølgingsspørsmål hvis de utelukkende fokuserer på en faktor.

Seema og mangfoldsledelse

16. Seema fronter mangfoldsledelse, men det er litt uklart hva som ligger i dette begrepet. Hvilke tanker gjør du deg om mangfoldsledelse? Hva betyr det for deg?
17. Tror du at din minoritetsbakgrunn gjør deg til en annerledes leder?
 - På hvilken måte?
18. Føler du at Seema er i stand til å gjøre en forskjell med tanke på å øke bevissthet om mangfoldsledelse?
19. Hva mener du har størst betydning for at høyt utdannede minoritetskvinner skal få lederstillinger?
20. Hva mener du har størst betydning for arbeidet rundt fokus på mangfold i norsk næringsliv?

Intervjuguide mentorer

Grunnleggende informasjon

1. Bakgrunnsinformasjon
 - Alder
 - Utdannelse (antall år / type utdanning)
 - Jobbeskrivelse (type stilling / lederansvar)
 - Kort om hvilken tidligere arbeidserfaring / utdanning?
2. Din rolle som mentor i Seema?
 - Har du vært mentor for flere menteeer i Seema?
 - Hvor lenge har du vært tilknyttet Seema?
 - Mentorprogram start/slutt
3. Hvordan kom du i kontakt med Seema og hva var din motivasjon til å takke ja for å stille opp som mentor da du ble spurt?
4. Hva tror du var avgjørende for at du ble spurt? Hva tror du selv du har å bidra med og tilføre til Seema sitt arbeid?
 - Styrker & svakheter

Erfaringer knyttet til Seema & mentorprogrammet

5. Hva vil du si hindret ditt talent for å nå dit hun ville i tidsrommet mellom endt utdannelse og kontakten med Seema?
6. Hva opplever du at Seema har tilført deg som leder og mentor?
7. Hva opplever du at Seema har tilført talentene?
8. Hva opplever du at det forventes av deg som mentor i forholdet mellom deg og mentee?
9. Hvilke kvaliteter tror talentet ditt har satt mest pris på ved deg som mentor?
 - Nettverk, personlig oppfølging, faglig kunnskap osv.
10. Hva slags forhold mener du bør legges til grunn for sammensetting av mentor og mentee?
11. Har du vært mentorrelasjoner før eller etter Seema? Som mentee eller mentor?
 - Hvordan skiller disse relasjonene seg fra mentorforholdet gjennom Seema?
 - Har du vært mentor for noen før eller etter Seemaengasjementet?
Uformelt/formelt
 - Har du selv vært mentee tidligere i din karriere?

12. Hvilke ressurser opplever du at jentene har fått tilgang til som de ellers ville vært foruten Seema, deg og mentorprogrammet?
13. Hvilken betydning vil du si at ditt nettverk har hatt for ditt talent sin utvikling?
14. Har du rekruttert, forsøkt å rekruttere eller satt ditt talent i kontakt med noen som rekrutterte til en ny stilling i denne perioden?
 - Hvordan foregikk dette i så fall?
15. I hvilken grad vil du si at deltakelsen som mentor hos Seema har hatt betydning for din utvikling/læring/oppfatning/evne til å tenke nytt?
 - Hva har vært den mest avgjørende faktoren? (Mentoren, arbeidet Seema gjør rettet mot mangfoldsbevissthet)
 - Oppfølgingsspørsmål hvis de utelukkende fokuserer på en faktor.

Seema og mangfoldsledelse

16. Seema fronter mangfoldsledelse, men det er litt uklart hva som ligger i dette begrepet. Hvilke tanker gjør du deg om mangfoldsledelse? Hva betyr det for deg?
17. På hvilken måte tror du at minoritetsbakgrunn og kjennskap til fremmed kultur kan påvirke lederrollen?
18. I hvilken grad føler du Seema er i stand til å gjøre en forskjell med tanke på å øke bevissthet om mangfoldsledelse?
19. Hva mener du har størst betydning for at høyt utdannede minoritetskvinner skal få lederstillinger?
20. Hva mener du har størst betydning for arbeidet rundt fokus på mangfold i norsk næringsliv?