

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn: Lilliann Sørensen og
Ann-Helen Baadstrand

Psykologisk trygghet i kvinnenettverk

En casestudie av regionale kvinnenettverk

Dato: 29. november 2021

Totalt antall sider: 79

I Abstract

Female networks are a union of women whose purpose is to expand their professional network and / or acquire knowledge in a professional perspective. Many point to gender equality, networking and greater gender balance as the desired objectives for such networks. We find little theory that seeks to explain why and how female network works, and whether it contributes to something positive to those who are members of such networks. Therefore, we became curious whether this is the case, and as a result we have chosen the following problem in this master's thesis, «*how can a regional female network contribute to strengthening female leaders?*»

The method we have used has been a case study of two female networks on Helgeland, Norway, called Avant and Haldis. To gain valuable insight into the problem, we have used qualitative data collection using in-depth interviews of 12 female leaders.

Our claim is that a regional female network can help strengthen female leaders. In the analysis, we have concluded that the women who participate in female networks, similar to our case networks, are women who *break* the glass ceiling, or women who *want to break* the glass ceiling. The term is a metaphor that explains that women reach a certain level in the hierarchy, but that they are unable to break through the invisible barrier that is there. We claim that the results obtained through female networks help women to break the glass ceiling. The most prominent reasons we have identified for women joining networks, are the desire to gain a professional benefit, to exchange experiences, to expand their own network and to be able to lift themselves and other women into higher positions, and into board positions. We would argue that the goals achieved based on this, make women stronger, and that the experience they gain in the female networks is transferable to their role as leaders.

We have concluded that female networks almost work as a recipe for achieving psychological safety. To achieve this, the networks focus on what Edmondson and Schein (2012, p. 139) describe as important, which is to lift each other up, invite to participation, be available, use easy language, recognize the boundaries of current knowledge, and set boundaries for each other. In addition, we have added the importance of giving honest feedback, and being generous and honest with each other. These are essential elements in achieving psychological safety, described by Edmondson and Schein and then further developed in this study.

When the network achieves psychological safety, they will achieve the goals they have set for the network, and as a result we would claim that the women feel strengthened because of this.

II Sammendrag

Et kvinnenettverk er en sammenslutning av kvinner som har som formål å bygge nettverk og /eller tilegne seg kunnskap i et profesjonelt perspektiv. Mange trekker frem likestilling, nettverksbygging og bedre kjønnsbalanse som ønsket målsettinger for slike nettverk. Vi finner lite teori som søker å forklare hvorfor og hvordan et kvinnenettverk fungerer, og om det bidrar til noe positivt til de som er medlem av slike nettverk. Derfor har vi valgt problemstillingen, «*hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*»

Metoden vi har benyttet har vært en casestudie av to kvinnenettverk på Helgeland, Avant og Haldis. For å få verdifull innsikt i problemstillingen har vi benyttet kvalitativ datainnsamling ved hjelp av dybdeintervjuer av 12 kvinnelige ledere.

Vår påstand er at et regionalt kvinnenettverk kan bidra til å styrke kvinnelige ledere. I analysen har vi konkludert med at kvinnene som deltar i kvinnenettverk, er kvinner som *bryter* glasstaket, eller kvinner som *ønsker å bryte* glasstaket. Vi påstår at resultatene som oppnås gjennom et slikt nettverk hjelper kvinner til å knuse glasstaket.

Vi har identifisert viktige faktorer for at kvinner er med i slike nettverk. Dette er ønsket om å få et faglig utbytte, å utveksle erfaringer, å utvide eget nettverk og å få løftet seg selv og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer. Vi vil påstå at målene som oppnås i nettverket, gjør at kvinnene styrkes og at erfaringen som de får i nettverkene er overførbare til deres rolle som ledere.

I analysen har vi konkludert med at kvinnenettverkene nærmest er en oppskrift på det å oppnå psykologisk trygghet. Når medlemmene oppnår psykologisk trygghet i nettverket, så klarer nettverket å nå målene de har satt seg, og som et resultat av dette vil vi påstå at kvinnene føler seg styrket. For å oppnå psykologisk trygghet har nettverkene fokus på det Edmondson og Schein (2012, s. 139) beskriver viktigheten av, som er å løfte hverandre, invitere til deltakelse, være tilgjengelige, bruke direkte språk, erkjenne grensene for gjeldende kunnskap og å sette grenser for hverandre. I tillegg har vi lagt til viktigheten av å gi ærlige tilbakemeldinger, og å være rause og løfte hverandre. Dette er vesentlige elementer i det å oppnå psykologisk trygghet, beskrevet av Edmondson og Schein (2012, s. 139) og deretter videreutviklet i denne studien.

III Forord

Denne masteroppgaven er levert som avsluttende oppgave på studiet MBA i teknologiledelse ved Nord Universitet høsten 2021. Det har vært en spennende reise med kunnskapsrike foredragsholdere og medstudenter. Vi er ydmyke over å få ta del i kunnskapen som alle har delt så velvillig, og ønsker å takke for gode diskusjoner de siste to årene. En spesiell takk går til vår veileder Frode Heldal, Førsteamanuensis fra NTNU, som har vært en uvurderlig støtte i prosessen det har vært å skrive denne masteroppgaven.

Vi ble rammet av en pandemi i andre semester, og der ligger også noe av motivasjonen vår til å skrive om nettverk. Vi har vel sjeldent reflektert så mye over våre relasjoner til andre mennesker som det vi har gjort de siste 18 månedene. Det har derfor vært svært givende å gjennomføre intervjuer med alle kvinnene vi har møtt i studien, som så velvillig har stilt opp og delt av sin kunnskap. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til dyktige kvinner i nettverkene Avant og Haldis, som har delt sine erfaringer når det gjelder å drive, og ikke minst lykkes med kvinnenettverk.

Vi ønsker også å takke våre arbeidsgivere Mosjøen Kulde og Klimaservice v/ styreleder Roy Ove Tverå, og Kunnskapsparken Helgeland v/ Monica Paulsen.

Avslutningsvis ønsker vi også å takke familiene våre for deres positive bidrag, verdifulle innspill, og tilrettelegging for å ferdigstille dette spennende arbeidet.

Oppgaven står for forfatterens regning.

Ann-Helen Baadstrand

Lilliann Sørensen

Figurer

Figur 1. Person og Wieck (1985)	8
Figur 2. Drake og Solberg	10
Figur 3. Psykologisk trygghet og ansvarlighet i en gruppes personlige klima	12
Figur 4. Analyseprosessen. Iterativ prosess	18
Figur 5. Trinnene i teoribyggende casedesign	19

Tabeller

Tabell 1. Stegene i en høyytelses- og psykologisk trygt miljø for læring i team.....	11
Tabell 2. Casedesignstrategien.....	16
Tabell 3. Oppsummering av likheter og ulikheter i casene.....	25
Tabell 4 Sjekklister for psykologisk trygghet i kvinnenettverk	45

Innholdsfortegnelse

I Abstract	i
II Sammendrag	ii
III Forord	iii
Figurer	iv
Tabeller	v
Innholdsfortegnelse	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Overordnet presentasjon av tema og kontekst.....	1
1.2 Aktualisering av problemstillingen	2
1.3 Problemstilling	2
1.3.1 Nøkkelbegreper i problemstillingen.....	3
1.3.2 Kvinnelig leder	3
1.3.3 Styrke	3
1.3.4 Kvinnenettverk	3
1.4 Valgt design og metode.....	4
1.5 Oppgavens avgrensing	4
1.6 Leseforklaring til oppgavens struktur.	4
2.0 Teori.....	6
2.1 Nettverksteorier	6
2.1.1 Glasstaket «the glass ceiling»	6
2.1.2 Kjønnsubalansen, årsaker til «the glass ceiling effect».....	7
2.1.3 Definisjoner på nettverk	7
2.1.4 Nettverk for makt	8
2.1.5 Hvorfor kvinner danner nettverk.....	9
2.1.6 Motivasjonen for bruk av nettverk	9
2.2 Psykologisk trygghet	10
2.2.1 Hvordan utvikle psykologisk trygghet	11
2.2.2 Psykologisk trygghet og ansvarliggjøring.....	12
2.3 Konklusjon	13
3.0 Metode	14

3.1 Designvalg.....	14
3.2 Valgt helhetlig metode	15
3.3 Utvalg	15
3.4 Datainnsamling.....	17
3.5 Dataanalyse	17
3.6 Validitet og reliabilitet	20
3.6.1 Validitet.....	20
3.6.2 Relabilitet	20
3.7 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	21
3.8 Studiens svakheter.....	21
3.9 Etske problemstillinger, herunder NSD krav	21
3.10 Oppsummering av metodekapittelet.....	22
4.0 Presentasjon av funn.....	23
4.1. Case 1, kvinnenettverket Avant	23
4.2. Case 2, kvinnenettverket Haldis.....	24
4.3 Oppsummering av likheter og ulikheter i casene	25
4.4 Faglig utbytte, men med forskjellig motivasjon.....	27
4.5 Utveksle erfaring	28
4.6 Utvidelse og utnyttelse av nettverk	29
4.7 Å lære sammen bygger relasjoner	30
4.8 Styre og styreverv.....	31
4.9 Organisering av styret	33
4.10 Oppnå trygghet.....	34
4.11 Løfte frem hverandre.....	35
4.12 Utfordre hverandre	36
4.13 Styrket i lederrollen.....	37
4.14 Hvordan få mest ut av et kvinnenettverk	38
4.15 Oppsummering av funn.....	39
5.0 Drøfting	40
5.1. Drøfting av funn relatert til forskningsspørsmål 1	40
5.1.1 Glasstaket	40
5.1.2 Nettverk for makt	42
5.1.3 Egosentriske mål for nettverksbygging.....	43

5.1.4 Oppsummering av drøfting relatert til forskningsspørsmål 1	43
5.2. Drøfting av funn relatert til forskningsspørsmål 2	44
5.2.1 Kultur for trygghet og åpenhet	44
5.2.2 Hvordan nettverkene utvikler psykologisk trygghet	45
5.2.3 Psykologisk trygghet og ansvarliggjøring	50
5.2.4 Oppsummering av drøfting relatert til forskningsspørsmål 2	51
5.3. Drøfting av funn relatert til problemstillingen	52
5.3.1 Styrket i lederrollen	52
5.3.2 Styrket maktbase	53
5.3.3 Styrket gjennom psykologisk trygghet.....	54
5.3.4 Egeninnsats er viktig	55
5.3.5 Oppsummering av drøfting relatert til problemstillingen	55
6.0 Konklusjon.....	57
6.1 Studiets bidrag til forskningsfeltet	57
6.2 Implikasjoner.....	58
6.3 Forslag til videre studier.....	58
Litteraturliste.....	59
Vedlegg 1 – Intervjugal	64
Vedlegg 2 - Intervjuplan for casenettverk	66
Vedlegg 3 - NSD godkjenning	67
Vedlegg 4 – Samtykkeerklæring	69

1.0 Innledning

1.1 Overordnet presentasjon av tema og kontekst.

Norge er rangert som et av de mest likestilte landene i verden, og er nummer 2 av 153 land på det som heter Global Gender Gap Report, referert i UNG (2020). Likevel finnes det en kjønnsdeling i arbeidslivet, og blant toppledere er kvinner underrepresentert. Bare 1 av 4 toppledere i Norge er kvinner, og 2 av 10 administrerende direktører er kvinner (UNG, 2020). Hvorfor denne kjønnsfordelingen i toppstillinger er så skjev, er et sentralt spørsmål i likestillingsdebatten. Ifølge UNG (2020) kan kjønnsdelingen i arbeidsmarkedet ha flere negative konsekvenser. Det kan for eksempel føre til at en del ungdom ikke velger yrke etter evner og egnethet, men etter hva de oppfatter, eksempelvis gjennom normer, at de passer til. Ulikheter mellom kjønn i arbeidsmarkedet er også tett koblet sammen med andre likestillingsutfordringer slik som kjønnsforskjeller i lønn, arbeidstid, arbeidsmiljø, utdanningsvalg og arbeidsdeling i familien (UNG, 2020). SSB (2021) rapporterer årlig tall som synliggjør likestillingen, og disse tallene er dermed godt dokumenterte. Det er kanskje derfor flere velger å opprette egne nettverk for kvinner, for å få en motvekt til denne negative kjønnsbalansen.

I Norge finnes det mange kvinnenettverk. De kan være generelle, slik som Kvinner i Business (2021), og Kvinnenettverk Narvikregionen (2021). Eller de kan være politiske, slik som Arbeiderpartiets Kvinnenettverk (2021) eller Noor (2021), et kvinnenettverk for minoritetskvinner. Egne bransjegrupper har også kvinnenettverk, slik som Energi Norge sitt Kvinnenettverk (Energi Norge, 2020) og Daughters of Themis (2016), et nettverk for kvinnelige selskapsrettsforskere. De ulike nettverkene har enten lokale, regionale, nasjonale eller internasjonale nedslagsfelt.

Ikke alle er positive til kvinnenettverk. Kristin Bjerke skriver i DN 29. juli (2020), at hun er imot organiserte kvinnenettverk på arbeidsplassen, og mener at det er en «*fundamental motsetning til likestilling*». Hun vil at alle hun ansetter skal vite at de ble valgt fordi de har riktig kompetanse, holdning og personlighet. «*De skal aldri tvile på at deres ansettelse er uavhengig av kjønn, seksuell legning, hudfarge eller privat bakgrunn*». Mens andre igjen mener at kvinnenettverk kan styrke kvinners posisjon, kompetanse og nettverk. I følge Sopra Steria (2020), er et kvinnenettverk en møteplass på tvers av bransjer, fag og avdelinger, og gir

mulighet for å nettværke med andre kvinner. Det er et sted som tilrettelegger for bred kunnskapsdeling, og man kan ta opp temaer kvinner kvier seg for å ta opp med menn til stede.

1.2 Aktualisering av problemstillingen

Det er en stor bredde i årsakene som oppgis til at kvinner opplever utfordringer i sine karrierer. Det kan for eksempel være at kvinner er dobbeltarbeidende, at menn ansetter personer som ligner seg selv, eller at kvinner ikke har tilstrekkelig med nettverk, slik menn gjerne har. Ofte er kjønn knyttet til begrensninger man kan oppleve i arbeidslivet. Et begrep som ofte brukes er at kvinner når til «glasstaket», men klarer ikke bryte igjennom den usynlige barrieren de møter på veien.

Kvinner fra ulike bransjer og fagområder danner egne nettverk, som ofte handler om å utvikle seg selv og hverandre, og løfte kvinner opp i høyere stillinger. Vi finner lite forskning på om slike nettverk gir en opplevd nytteverdi for disse kvinnene, og hvis de gjør det, hva som er viktige suksesskriterier som fører til at de lykkes. Dette ønsker vi å finne ut av i denne studien. Vi tror at denne forskningen vil bli et viktig bidrag til det å løfte enda flere kvinner som ønsker det, i høyere stillinger og i viktige posisjoner.

1.3 Problemstilling

Denne oppgaven har som mål å undersøke hvordan et regionalt kvinnenettverk kan bidra til å styrke og trygge kvinnelige ledere. Vi ønsker å se på hvilke type aktiviteter og tiltak som gir størst nytteverdi for medlemmene av et kvinnenettverk, og hva det er som gjør at kvinnene opplever nytteverdi. Vi håper med dette å kunne bidra med kunnskap som kan benyttes både nasjonalt og internasjonalt, for å styrke kvinner i arbeidslivet. Med bakgrunn i dette har vi utformet følgende problemstilling.

«Hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?»

I tillegg har vi valgt følgende forskningsspørsmål, som vi mener vil bidra til å svare ut problemstillingen.

1. *Hva oppnår kvinnene av å delta i slike nettverk?*
2. *Hvordan oppnår nettverkene psykologisk trygghet?*

1.3.1 Nøkkelbegreper i problemstillingen.

Hensikten med problemstillingen er å undersøke om et kvinnenettverk styrker kvinnelige ledere. Viktige nøkkelbegreper som må beskrives er følgende.

1.3.2 Kvinnelig leder

En kvinnelig leder refereres både til at personen er kvinne, og at hun er en leder. Ledelse kan, ifølge Store Norske Leksikon (2021) vise til «*menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål.*» Lederstillinger finnes på ulike nivåer i organisasjoner, og det er vanlig å referere til topp-, mellom- og førstelinjeledelse (Store Norske Leksikon, 2021). I vår undersøkelse skal vi ikke gå inn på ulike lederstiler, men sette søkelys på kvinner i lederstillinger, og kvinner som har et ønske om å bli leder.

1.3.3 Styrke

Med styrke mener vi at kvinnene føler seg bedre rustet og trygge til å håndtere hverdagen som leder. Dette kan eksempelvis være at kvinnene har et større nettverk å be om råd, at de har lært om håndtering av personalsaker og at de har utviklet seg faglig og personlig.

1.3.4 Kvinnenettverk

Et kvinnenettverk er en sammenslutning av kvinner som har som formål å bygge nettverk og /eller tilegne seg kunnskap i et profesjonelt perspektiv. Et kvinnenettverk har gjerne litt forskjellige mål, basert på hvorfor de ble opprettet. Mange trekker likevel frem likestilling, nettverksbygging og bedre kjønnsbalanse som ønsket målsettinger. Professor Beate Kristine Sjøfjell, initiativtaker til Daughters of Themis: International Network of Female Business Scholars sier ifølge Aukland i Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning (2019) at de «*startet opp nettverket for å gi kvinner som forsker på næringslivet i forskjellige fagområder et felles rom*». De ønsket å skape en motvekt til alle mannsdominerte nettverkene som finnes innen forskning i dag. Mens kvinnenettverket Vest Opp og Fram ønsket flere kvinner i innovasjonsforskning. Ifølge Annette Fagerhaug Stephansen, prosjektleder for Vest Ut og Fram og forskningsleder ved NORCE Norwegian Research Centre var målet for nettverket ganske enkelt: «*Bedre kjønnsbalanse!*». Vest ut og Fram fikk midler til kvinnenettverk fra

Forskningsrådets program FORREGION – Forskningsbasert innovasjon i regionene, og Innovasjon Norge etablerte i 2016 et eget kvinnenettverk kalt #INWoman.

I denne oppgaven har vi valgt å studere mer generelle regionale kvinnenettverk. Dette mener vi gir de mest valide dataene, da regionale nettverk ofte har mer generelle mål som ikke er påvirket av religion, politikk eller bransje.

1.4 Valgt design og metode

Vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign, med en flercasestrategi, en såkalt «cross-case-analyse». De to casene vi har valgt er ulike kvinnenettverk med et mer generelt mål/utgangspunkt og lokale eller regionale nedslagsfelt. Forskningen vil være med et induktivt utgangspunkt, fra empiri til teori, og våre informanter er den viktigste kunnskapskilden vår.

1.5 Oppgavens avgrensning

I avgrensingen av oppgaven har vi ikke valgt å gå i dybden av hvorfor kvinner ikke opplever samme muligheter i næringslivet som det menn gjør. Det finnes allerede forskning på dette området, og vi registrerer at det er en konsensus når det gjelder at kvinner ikke har de samme mulighetene som menn. Vi bruker dette som en forutsetning for oppgaven og går ikke mer i detalj på hvorfor det er slikt. Vi har videre valgt å avgrense den kvinnelige populasjonen til å gjelde kvinner som er eller ønsker å være ledere.

Vi har ikke valgt å se på hva det er som gjør at kvinner mener de får verdi av å delta på et kjønnsnøytralt nettverk, denne oppgaven vil dreie seg om kvinnenettverk. Det kan være at motivasjonen for deltakelse i kvinnenettverk varierer avhengig av livssituasjon, men dette er ikke hensyntatt i oppgaven.

1.6 Leseforklaring til oppgavens struktur.

For å sikre en god struktur og sammenheng er denne oppgaven bygd på en tradisjonell måte. I første kapittel presenterer vi bakgrunnen til at vi har valgt denne problemstillingen, og hvorfor vi mener det er et relevant forskningsbidrag. Vi presenterer også selve problemstillingen og forskningsspørsmålene vi har bygd oppgaven rundt. I kapittel to presenterer vi den teorien som vi anser som relevant for oppgaven. Det tredje kapittelet synliggjør vi hvilke metodiske valg vi har gjort for gjennomføringen, både når det gjelder utvalg, datainnsamling og analyse. Her forklarer vi også om de tiltakene som er gjort for å kvalitetssikre data. Vi har også synliggjort de svakheter som finnes i oppgaven. Videre har vi i fjerde kapittelet presentert og

analysert de viktigste funnene fra informantene våre. Funnene blir utførlig drøftet i det femte kapitlet, her har vi sammenstilt teorien og empirien for å kunne svare ut problemstillingen vår. I det sjette og siste kapitlet oppsummerer vi funnene våre, og svarer ut problemstillingen vår: «*Hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*» I tillegg oppsummerer vi implikasjoner og forslag til videre studier.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi gjennomgå de mest aktuelle teoretiske perspektivene knyttet til problemstillingen. Oppgaven tar for seg hvorfor nettverk opprettes, og om psykologisk trygghet er viktig for å få et nettverk til å fungere. Vi har derfor valgt å orientere oppgaven rundt både nettverksteorier og psykologisk trygghet, og teorikapitlet vil derfor deles inn i de to hovedområdene. Vi mener dette vil bidra til innsikt i det som er relevant for forskningen. Kapitlet skal øke forståelsen av hvilke perspektiver som er relevante for å skjønne hvordan og hvorfor kvinnenettverk fungerer, og det vil danne et rammeverk for videre drøfting av empiri og problemstilling.

Under beskrivelsen av nettverksteorier vil vi komme inn på teorier som vi mener er aktuelle for å forklare hvorfor kvinner føler det nødvendig å etablere egne kvinnenettverk. Vi mener dette er vesentlig å belyse for å klare å svare på forskningsspørsmålene.

2.1 Nettverksteorier

Før vi går videre inn på nettverksteorier ønsker vi å belyse det vi anser som viktig for å forstå hvorfor kvinner ønsker å opprette og delta i slike nettverk. Dette vil gjøre at vi kan svare på forskningsspørsmålet «*Hva oppnår kvinnene av å delta i slike nettverk?*». Det er en stor bredde i årsakene som oppgis til at kvinner opplever utfordringer i sine karrierer, for eksempel at kvinner ofte er dobbeltarbeidende, eller at menn ansetter personer som ligner seg selv. Forbausende ofte er kjønnet knyttet til begrensninger man kan oppleve i arbeidslivet. Et begrep som ofte brukes er at kvinner når til «glasstaket», men klarer ikke bryte igjennom den usynlige barrieren som er der.

2.1.1 Glasstaket «the glass ceiling»

Det refereres ofte i litteraturen til begrepet «the glass ceiling». Begrepet kommer fra Morrison, White og Velsor (1987). Cotter et al (2001) sier at kjønn kan være en større ulempe når du er høyt i et hierarki i en jobbposisjon enn på et lavere nivå. Med andre ord, ulikhetene forsterkes jo høyere stilling du innehar. Kvinner når opp til et visst nivå i hierarkiet, men klarer ikke å bryte gjennom den usynlige barrieren som er der. Denne metaforen benyttes ofte for å beskrive de hindringer kvinner opplever i sin vei mot toppen i en organisasjon.

2.1.2 Kjønnsubalansen, årsaker til «the glass ceiling effect»

Ulvestad (2016) gjengir i sin forskningsartikkel hovedfunnene innen forskning på de utfordringene kvinner møter på toppnivå i akademia og andre profesjoner. Det samme gjør Brandser og Sümer (2017). Noen av de årsakene som nevnes oftest som forklaringer på kjønnsubalansen, er at kvinner har mer forpliktelser mot familie og hjem, er mindre sultne/ aggressive, er mindre selvpromoterende og at kvinner påtar seg oppgaver som må løses, men som ikke er meritterende. Kvinner har også manglende tilgang på nødvendige nettverk. Det finnes også andre årsaker, som systematiske likestillingsutfordringer. Disse faktorene og flere er årsakene til at kvinner møter «glasstaket». I Brandser og Sümers datamateriale konkluderes det med at det er lite som tyder på at ikke kvinner ønsker akademiske karrierer. Så de begrensingene kvinner opplever er ikke ønsket, og kan oppleves som diskriminerende. På mange fronter jobbes det for å redusere ubalansen mellom kjønnene både når det gjelder økonomisk inntjening og karrieremuligheter. Ifølge Lovdata (2017) vedtok for eksempel Norge i 2003 en lov som krever at aksjeselskaper skal ha minimum 40 % representasjon av begge kjønn i styret. Hensikten var både å øke kvinneandelen og redusere differansen i lønn.

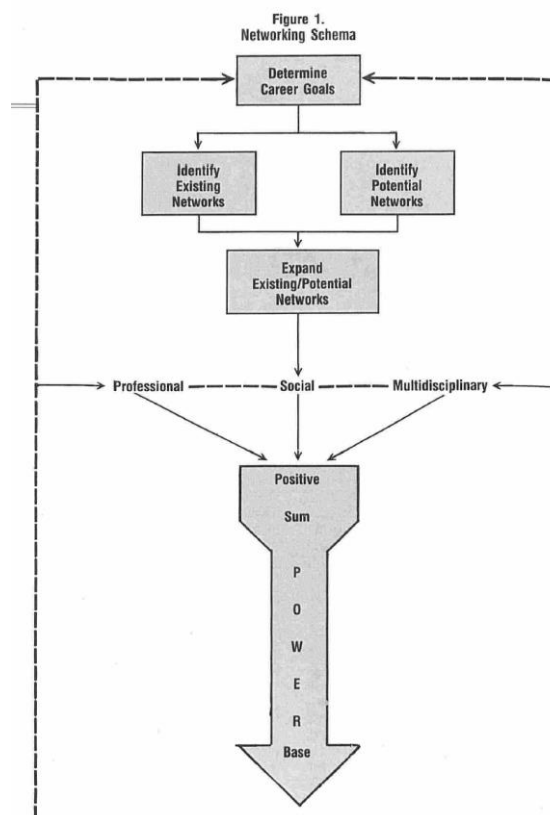
2.1.3 Definisjoner på nettverk

Et nettverk har mange definisjoner, Per Morten Schiefloe (2015, s. 122), sier at «*et sosialt nettverk kan en definere som et sett av relativt varige relasjoner mellom mennesker. Nettverk er definert ved to mengder: En mengde aktører og en mengde relasjoner mellom disse. Aktørene er vanligvis individer, men nettverksperspektivet kan også anvendes overfor andre typer aktører, for eksempel organisasjoner. Uttrykket nettverk henspeller på en mulig billedlig fremstilling av et sett relasjoner, der aktørene fremstilles som punkter og relasjonene som linjer*». Schiefloe mener derfor at nettverk handler om mennesker, og relasjonene mellom dem.

Fyrrand (2016, s. 26) beskriver J.A. Barnes sin forståelse av et nettverk, som et fiskegarn. Nettet visualiserer hvordan mennesker er knyttet til hverandre gjennom kontakt og samhandling. Knutene symboliserer personene, og trådene visualiserer relasjonene. Barnes (referert til i Fyrrand, 2016, s. 26) fant ut at de fleste kontakter utvikler seg blant mennesker med noenlunde lik status, og han understreker betydningen av felles interesser og verdier for å utvikle gjensidige relasjoner.

2.1.4 Nettverk for makt

Person og Wieck (1985 s. 53) beskriver at det å bygge seg et nettverk er en strategi for å bygge seg en positiv maktbase. De refererer også til Puetz (1983) sin definisjon av nettverksbygging, som er å etablere og bruke kontakter for å hjelpe deg med å nå dine karrieremål. Figuren under viser ifølge Person og Wieck (1985 s. 54) hvordan man ved hjelp av å sette seg klare mål for nettverksbygging, kan utnytte relasjoner både profesjonelt og privat til å bygge seg en positiv maktbase. Det første man må gjøre er å definere klare karrieremål. Disse kan ifølge Person og Wieck (1985 s. 53) endre seg over tid, men de gir en følelse av en retning og hensikt som er nødvendig for å få en drivkraft i å etablere et profesjonelt nettverk. Det andre man må gjøre er å identifisere sitt eksisterende og potensielle nettverk, med hensyn til hvordan de påvirker karrieremålene. Kontaktene bør evalueres med styrker og svakheter, igjen koblet opp mot karrieremålene. En mengde kollegaer i nettverket som man kan søke støtte og bistand fra, er en kraftig ressurs for å få makt. De beskriver videre at nettverk bør utvides ved å knytte relasjoner, både profesjonelt, sosialt og multidisiplinært, altså på tvers av fagområder. Når dette kombineres med det øvrige nettverket ditt, etableres en positiv sum maktbase.



Figur 1. Person og Wieck (1985)

Drake og Solberg (1995 s. 138) beskriver nettverk som et «*mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører*». Videre pekes det på ulike former for nettverk som kvinner benytter; sosialt og faglig nettverk, formelle interne nettverk, formelle eksterne nettverk, uformelle interne nettverk og uformelle eksterne nettverk. Drake og Solberg (1995 s. 143) mener blant annet at kvinnelige ledere benytter uformelle eksterne nettverk til å få innspill og råd fra andre utenfor organisasjonen, slik at hennes «*inkompetanse*» ikke kommer for dagen i egen bedrift, og at hun da kan presentere nye løsninger som ingen før hadde tenkt på, og som kan gjøre henne mer synlig i bedriften.

2.1.5 Hvorfor kvinner danner nettverk

Kvinner har ifølge Drake og Solberg (1995 s. 138) alltid arbeidet i ulike former for nettverk. Fra barnepass, til matauke og tilberedning av mat i slaktetiden og til ulike typer hjemmearbeid som syng og veving. Denne type samarbeid var dog vanligere den tiden man hadde storfamilier, og det teknologiske kjøkkenet fremdeles ikke var oppfunnet. Det å organisere seg i sosiale nettverk er derfor ingen ny arbeidsmetode, men Drake og Solberg (1995 s. 138) peker på at motivasjonen for å organisere slike nettverk har endret seg med årene. Moderne kvinnenettverk består ofte av ressurssterke, velutdannede og målrettede kvinner. Hvor målsettingen tidligere kunne være ideologi eller overbevisning, dannes nettverkene nå ut fra egen nytte. Det kan være å oppnå et mål, realisere drømmer eller sanke ideer. Målsettingen er å skaffe seg et større nettverk, motta og gi støtte til andre kvinner og ikke mist for å hjelpe hverandre frem gjennom glasstaket. Drake og Solberg (1995 s. 139) peker på en bekymringsfull utvikling i slike nettverk. Det er ofte kvinner som allerede er selvhjulpne og oppgående, og man klarer ikke å fange opp de svake kvinnene i samfunnet.

2.1.6 Motivasjonen for bruk av nettverk

Nettverk handler om relasjoner mellom mennesker. Hvis man velger å benytte noen i sitt profesjonelle eller sosiale nettverk, er det gjerne ulike motiver knyttet til dette. Drake og Solberg (1995 s. 143) peker på ulike kontaktmotiver i bruk av nettverk, disse er illustrert i figuren under. Drake og Solberg (1995, s. 143) mener at kvinner oftere enn menn, har selvoppofrende motiver når de bruker nettverk. Det kan være behov for fellesskap eller ren altoppofrende nestekjærlighet. Kvinner bør bli mer egosentrisk i sine kontaktmotiver og ved bygging av nye nettverksforbindelser, slik at man kan oppnå samme type makt som menn har.

Egosentrisk	Selvoppofrende
Bevisst	Ubevisst

Figur 2. Drake og Solberg

En måte å opptre mer egosentrisk på er å koble seg til riktige nøkkelpersoner. Dette kan være en kvinne eller mann med stort nettverk, som er sentral i det miljøet man ønsker å synes i. Denne personen kan for eksempel både være sjef på arbeidsplassen din, medlem av vinklubben du går i og være mor til dine barns venner (Drake og Solberg (1995 s. 147).

2.2 Psykologisk trygghet

Teorier som beskriver psykologisk trygghet vil bistå med å svare på forskningsspørsmålet «Hvordan oppnår nettverkene psykologisk trygghet?»

Psykologisk trygghet i team eller i organisasjoner handler om å etablere en kultur der alle føler seg fri til å si det de mener, og der man kan spørre om hjelp uten å frykte at du skal gjøre feil eller bli ledd av. Sagt på en annen måte så er det evnen til å føle seg trygg til å være seg selv uten å risikere negative konsekvenser. Psykologisk trygghet er et begrep som oppstod på 1960-tallet. Bennis og Schein (1965) skrev i 1965 om betydningen av psykologisk trygghet for ansatte, når organisasjoner er i endring.

Senere har begrepet kommet opp fra tid til annen, og i en artikkel fra 1990 argumenterte professor William Kahn ved Boston University at psykologisk trygghet «muliggjør personlig engasjement på jobben». Han studerte hvordan psykologisk trygghet påvirker individers vilje til å engasjere seg i en organisatorisk setting; det vil si å "ansette eller uttrykke seg fysisk, kognitivt og emosjonelt under rolleprestasjoner" i stedet for å koble fra, eller "trekke seg tilbake og forsvare sitt personlige jeg." Videre hevdet Kahn at folk ville være mer sannsynlig å tro at andre ønsket dem vel, når relasjoner innenfor en gitt gruppe var preget av tillit og respekt (Edmondson og Schein, 2012 s. 123). Begrepet har fått sin renessanse de siste årene, mye takket være Amy Edmondson og Edgar Schein sin bok Teaming fra 2012.

Edmondsons definisjon på psykologisk trygghet er at «Psykologisk trygghet er en delt oppfatning blant medlemmene i en gruppe om at det er trygt å fremme synspunkter og meninger i teamet». (Amy Edmondson, 1999). Edmondson og Schein (2012, s. 125) forklarer

at miljøer som har psykologisk trygghet gjør folk villige til å tilby ideer, spørsmål og bekymringer. De er til og med villige til å mislykkes, og når de gjør det, lærer de. Behovet for psykologisk trygghet er basert på forutsetningen om at ingen kan prestere perfekt i enhver situasjon. Ved at begge parter anerkjenner dette, oppnår man psykologisk trygghet. Når usikkerheten vår kommer i veien for våre tanker og synspunkter, spesielt synspunkter som ser ut til å være i strid med andres, tar vi ofte veien til det Edmondson og Schein (2012, s. 125) beskriver som redusert mellommenneskelig motstand. Dette skjer både når mye står på spill (en pasients helse, et flys sikkerhet, en kostbar overtakelse) og når det ikke er mye som står på spill (en liten forbedringside). I begge tilfeller hemmer stillheten teambygging i organisasjoner, som er avhengig av læring for utvikling og overlevelse. Derfor er psykologisk trygghet avgjørende i organisasjoner der kunnskap stadig endres, eller ansatte trenger å samarbeide.

2.2.1 Hvordan utvikle psykologisk trygghet

Edmondson og Schein (2012, s. 139) beskriver også hvordan de anbefaler at man kan utvikle et høyytelses- og psykologisk trygt miljø for læring i team. De anbefaler stegene skissert i tabell 1.

Tabell 1. Stegene i en høyytelses- og psykologisk trygt miljø for læring i team

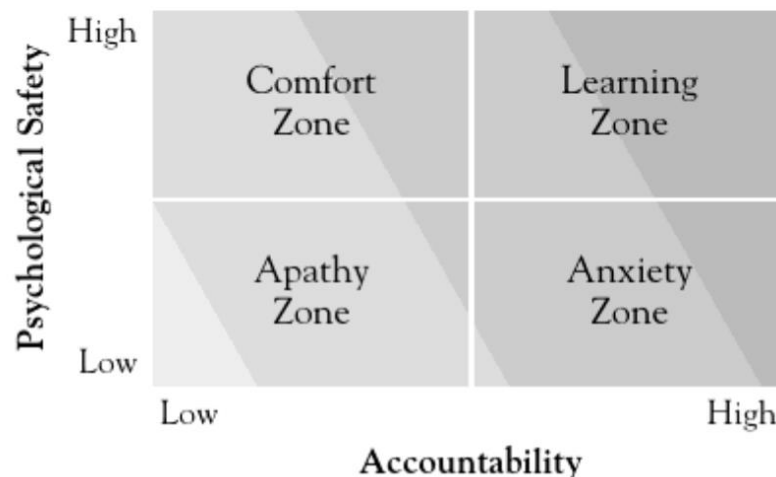
<p><i>Vær tilgjengelig</i></p> <p>Ledere oppmuntrer teammedlemmer til å lære sammen ved å være tilgjengelige og personlig involvert.</p>
<p><i>Erkjenn grensene for gjeldende kunnskap</i></p> <p>Når ledere innrømmer at de ikke vet noe, oppmuntrer deres ydmykhet andre teammedlemmer til å følge etter.</p>
<p><i>Vær villig til å vise feil</i></p> <p>For å skape psykologisk trygghet må teamledere vise en toleranse for feil ved å erkjenne og vise sine egne feil.</p>
<p><i>Inviter til deltakelse</i></p> <p>Når folk tror at lederne deres verdsetter deres innspill, er de mer engasjerte og lydhøre.</p>
<p><i>Fremhev fiaskoer som læringsmuligheter</i></p> <p>I stedet for å straffe folk for å gjøre feil, oppfordrer ledere teammedlemmer til å omfavne feil og håndtere fiasko på en produktiv måte.</p>
<p><i>Bruk direkte språk</i></p> <p>Ved å bruke et språk som er praktisk og praktisk, får du en rett og slett diskusjon som muliggjør læring.</p>

Sett grenser

Når ledere er så klare som mulig om hva som er akseptabelt, føler folk seg mer psykologisk trygge enn når grenser er vage eller uforutsigbare.

2.2.2 Psykologisk trygghet og ansvarliggjøring

I følge Edmondson og Schein (2012, s. 139) hevder noen at det å fremme psykologisk trygghet vil gjøre det vanskelig å holde folk ansvarlige. At dersom ansatte føler seg for vennlige eller nær hverandre, kan ytelsen glippe. Men å utvikle psykologisk trygghet betyr ikke å skape en ettergivende, slapp eller udisiplinert organisatorisk atmosfære. Det betyr å skape et klima som lar folk føle seg trygge samtidig som de tar risikoen som er nødvendig for å forbedre og innovere. Psykologisk trygghet er en faktor i en gruppes personlige klima, mens ansvarlighet er en annen. Edmondson og Schein (2012, s. 139) beskriver dette i figur 3.



Figur 3. Psykologisk trygghet og ansvarlighet i en gruppes personlige klima

I arbeidsgrupper som både har lav psykologisk trygghet og ansvarlighet (nederst til venstre), har ansatte en tendens til å være apatiske til arbeidet sitt. Deres arbeidsinnsats kan bli brukt til å oppnå posisjoner i stedet for å oppnå felles mål. Organisasjoner som er mest sårbare for å få folk til å falle inn i denne ruten, er store, tunge byråkratier der folk finner ut hvordan de skal utføre jobbene sine med et minimum av innsats (Edmondson og Schein 2012 s. 130). På arbeidsplasser preget av høy psykologisk trygghet, men lav ansvarlighet (øverst til venstre), liker folk å jobbe med hverandre, er genuint imøtekommende, men føler seg sjelden utfordret, og dermed jobber de sjeldent veldig hardt. Når ansatte er komfortable med å være seg selv, men ikke ser en tvingende grunn til å søke ytterligere utfordringer, er det vanskelig å fremme

læring og innovasjon. Dette kalles ifølge Edmondson og Schein (2012 s. 130) noen ganger «komfortsonen».

Edmondson og Schein (2012 s. 130) beskriver videre at organisasjoner med høye ytelsesstandarder, men lav psykologisk trygghet (nederst til høyre) er vanlige i dagens fartsfylte arbeidsmiljø. Ledere i disse organisasjonene har dessverre forvekslet høye krav med god ledelse. Høye standarder i en setting preget av usikkerhet og gjensidig avhengighet, kombinert med mangel på psykologisk trygghet, er en oppskrift på lite optimal ytelse. Etter den feilaktige, men ofte velmente, troen på at intenst prestasjonspress er den beste måten å sikre gode resultater på, skaper ledere utilsiktet et miljø der ansatte er redde for å komme med ideer, prøve nye prosesser eller be om hjelp.

Til slutt, når både ansvarlighet og psykologisk trygghet er høy (øverst til høyre), kan folk enkelt samarbeide, lære av hverandre og få jobben gjort. Noen av de mest suksessrike organisasjonene har ifølge Edmondson og Schein (2012 s. 131) jobbet hardt for å bygge arbeidsmiljøer preget *både* av høy ansvarlighet og høy psykologisk trygghet. For å gjøre det har disse organisasjonene imidlertid funnet ut hvordan de skal håndtere spenningen mellom hierarki og psykologisk trygghet.

2.3 Konklusjon

I dette kapitlet har vi gjennomgått de mest aktuelle teoretiske perspektivene knyttet til problemstillingen. Innledningsvis har vi sett på sentrale teorier om nettverk, hvorfor disse opprettes og hva man oppnår med det. Vi trekker også inn metaforen «glasstaket», som beskriver hvordan kvinner når opp til et visst nivå i hierarkiet, men ikke klarer å bryte gjennom den usynlige barrieren som er der. Vi finner lite forskning som sier noe om at et kvinnenettverk kan hjelpe kvinner til å bryte glasstaket.

Videre har vi sett på begrepet psykologisk trygghet, og hvordan psykologisk trygghet i team kan bidra til positiv utviklingen av teamet. Vi ønsker å se videre på om psykologisk trygghet også kan gjøre at et nettverk klarer å skape kultur for positiv utvikling. Det meste av forskning på psykologisk trygghet er gjort på mindre team og på organisasjoner. Vi finner lite forskning på større nettverk og tror det kan være spennende å knytte dette opp mot vår studie.

Kapitlet har dannet et rammeverk for videre drøfting av empiri og problemstilling.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de metodene vi har valgt til forskningen. Vi redegjør for valg av design og intervjumetoder, hvor vi kommer mer inn på hvilke typer intervju og utvalgsprosesser vi har benyttet. En kort beskrivelse av datainnsamling følger, før vi kommer inn på spørsmål knyttet til validitet, reliabilitet, refleksjoner rundt vår rolle som forskere, og etiske elementer knyttet til undersøkelsen.

3.1 Designvalg

I hovedtrekk kan man si at det finnes 2 ulike designvalg for forskning; kvalitativ og kvantitativ tilnærming, og ofte brukes en kombinasjon av disse. Kvalitativt design benyttes ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) i grove trekk når vi ønsker å samle inn data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall, og brukes gjerne for å gå mer i dybden av noe. Kvantitative metoder benyttes når man ønsker statistiske data om et fenomen. Det er oppgavens problemstilling som avgjør hvilken metode som bør benyttes.

Vår problemstilling er «*Hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*» På bakgrunn av dette har vi valgt en kvalitativ metode, og vi ønsker å grave mer i fenomenet rundt kvinnenettverk for å forstå om, og hvordan det virker. Målet med undersøkelsen er å finne ut om slike nettverk har en opplevd nytteverdi, og hvis så, forstå hva som gjør at de har det. Kvinnenes innsikt og erfaringer vil være vesentlig for å få svar på disse spørsmålene. Undersøkelsene vil gjennomføres i et kort tidsrom, og defineres derfor som en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020).

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) er kvalitative metoder både tid- og ressurskrevende. Men de gir også fleksibilitet ved at man kan gå tilbake for å gjennomføre flere intervjuer, dersom man oppdager elementer som er interessante å se nærmere på. Dette gir en god fleksibilitet og passer undersøkelsen vår, som i utgangspunktet ikke baseres på teori. Vi hadde likevel med oss at vi hadde begrenset med både tid og penger, og utvalget av informanter er derfor vurdert ut fra dette perspektivet. Da vi startet arbeidet med oppgaven ønsket vi å gjøre en oppgave fra empiri til teori til empiri. Vi startet derfor med bredde i intervju spørsmålene våre for å avdekke forskjellige retninger for problemstillingen vår. Etter hvert som vi fikk analysert svarene fra informantene våre, var det noen tema som utkrystalliserte seg. Disse valgte vi å følge opp med oppfølgingsspørsmål til informantene samt noen nye intervjuer.

3.2 Valgt helhetlig metode

Undersøkelsen har vært induktiv, også kalt empiridrevet. Det vil si at vi har skaffet til veie ny kunnskap på et område hvor det finnes lite kunnskap fra før. Informantene var vår viktigste kunnskapskilde, og gjennom deres erfaringer, erindringer og historier har vi skaffet til veie ny kunnskap om et spennende tema.

Innenfor kvalitative undersøkelser finnes det ulike design som passer til ulike former for undersøkelser, hvorav et av dem er casedesign. Et casedesign beskrives av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) som at ett eller få tilfeller studeres inngående. Designet gir forskeren stort spillrom med hensyn til hvordan undersøkelser gjennomføres.

Caseundersøkelser presenteres av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) som en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av case, valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere data.

Designet passet problemstillingen vår, hvor målet var å undersøke mer om et fenomen. Det finnes flere strategier for casedesign, og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) nevner Yin (2014) sine 4 designstrategier for casestudier; enkelt eller flercasedesign, og holistisk eller innebygget analyse. Til vår oppgave har vi valgt et flercasedesign, eller «cross-case-analysis» som det også kalles. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) peker på flere fordeler ved cross-case-analyser, og mener at dette styrker relevansen og overføringsverdien til andre settinger, noe som kan bidra til høyere grad av generaliserbarhet. I tillegg øker også graden av forståelse og forklaringskraft, og muligheten til å identifisere mer generelle kategorier med egenskaper og verdier.

I vår undersøkelse har vi gjennomført en casestudie av kvinnelige ledere i to kvinnenettverk i Norge. Vi har valgt nettverk som har et regionalt utgangspunkt, og som er bransjeuavhengig samt religions- og partipolitisk nøytralt. Vi valgte å benytte 2 kvinnenettverk (caser), for å kvalitetssikre funnene og for å finne ut om resultatene fra kvinnenettverk kan være like, selv om nettverkene i seg har forskjellige mål, aktivitet og utgangspunkt.

3.3 Utvalg

Ved kvantitative undersøkelser velges ofte respondentene tilfeldig, slik at de statistiske beregningene representerer den populasjonen den er tatt fra (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020). I kvalitative undersøkelser derimot, der målet er å finne ut mest mulig av det fenomenet man forsker på, er det andre utvalgsmetoder, og målet er å gjøre en strategisk utvelgelse av de personene som kan gi oss mest kunnskap om fenomenet man forsker på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020). Vi har valgt en kombinasjon av 2

utvalgsmetoder, hvor vi først kontakter ledere av 2 ulike kvinnenettverk, og dermed starter med det Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) karakteriserer som ekstreme utvalg. Ekstreme utvalg er består av personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til andre. Ofte dreier dette seg om spesielt vellykkede tilfeller eller spesielt mislykkede tilfeller. En leder av et kvinnenettverk vil sitte på unik kompetanse, og muligens historier om andre kvinner som har opplevd suksess på grunn av aktiviteter i nettverket. Videre brukte vi relasjonen vi hadde fått til lederne til å rekruttere flere informanter, og dermed benytte oss av det Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) karakteriserer som snøballmetoden: her rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om det finnes personer som vet mye om det temaet som undersøkes, og som forskeren vil komme i kontakt med (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020).

Utvalget ble derfor basert på en kombinasjon av snøballmetoden og ekstreme utvalg. Ledere av kvinnenettverk har gjerne en ekspertrolle innenfor fenomenet, og sammen med disse lederne fant vi flere informanter som passet kjennetegnene vi har satt:

- Kvinne
- Leder
- Ha tilhørt et kvinnenettverk i minimum et år
- Har vært aktiv i nettverket

I analysen av studien valgte vi et cross-case design med holistisk metode, altså en analyseenhet innenfor hvert casedesign. Casedesignstrategien vil derfor struktureres slik man ser i tabell 2.

Tabell 2. Casedesignstrategien

Case 1 - kvinnenettverket Haldis	Case 2 – kvinnenettverket Avant
Analyseenhet 1 – intervju med 6 kvinnelige ledere, som er medlem av nettverket	Analyseenhet 1 – intervju med 6 kvinnelige ledere, som er medlem av nettverket

De kvinnenettverkene vi anser som mest relevante i forskningen, er mer generelle kvinnenettverk, som ikke er opprettet på bakgrunn av tro, bransje, politisk synspunkt eller lignende, men som er etablert med mer lokale og regionale utgangspunkt. Nettverkene er Kvinnenettverket Haldis og Avant. Det første nettverket har et regionalt nedslagsfelt i HALD-kommunene på Helgeland; Herøy, Alstahaug, Leirfjord og Dønna. Sistnevnte nettverk har sitt

nedslagsfelt i kommunene Rana, Nesna og Hemnes. Dette gjorde det mulig for oss å gjennomføre intervjuer fysisk.

3.4 Datainnsamling

Datainnsamling har blitt gjennomført ved hjelp av fysiske intervjuer. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) mener at kvalitative intervjuer brukes når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelser, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner rundt et fenomen. Ved å benytte en induktiv tilnærming kunne vi gjennomføre flere runder med intervjuer etter hvert som det dukket opp spennende fenomener vi ønsket mer inngående kunnskap om. Vi har utvidet intervjumalen underveis, med flere relevante spørsmål.

Kvale og Brinkman (2015), referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Gjennom samtaler kan mennesker forstå hverandre, svare på hverandres spørsmål, kommentere hverandres utsagn eller handlinger, beskrive intensjoner de har, og hva de tenker, føler og mener. Vi har tatt opp intervjuene slik at vi kunne gjennomgå dem grundig i etterkant. Informantene ble gjort observant på opptak på lyd / video.

Intervjuene har vært strukturerte. Det ble i forkant laget en intervjuguide med noen sentrale tema, og noen underspørsmål til hvert tema. Guiden ble brukt under intervjuene, men med en fleksibilitet til å hoppe frem og tilbake for å tilpasse oss informanten så godt som mulig. Det ble også bedt om utdyping de gangene man fikk interessante svar fra informantene. Utdypinger ble formulert som «hva mener du?», «kan du utdype det du nettopp sa?», «hvordan opplevde du...?» osv. Se intervjuguide i vedlegg 1.

Vi gikk også tilbake til informantene og ba dem utdype enkelte tema som var spesielt interessante.

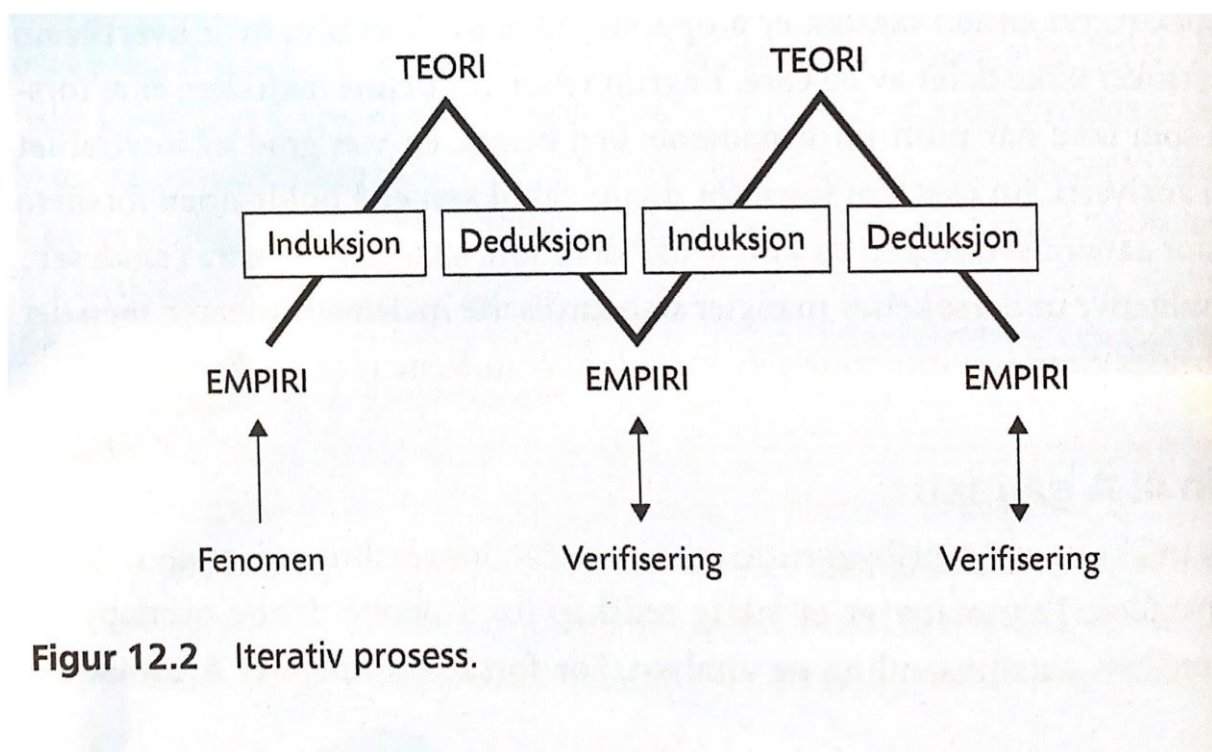
3.5 Dataanalyse

Målet med den innsamlede dataen var å gi økt kunnskap om problemstillingen. For å kunne bidra til det måtte dataene brytes ned i mindre biter som var forståelige (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020) Vi har bearbeidet og analysert dataene, og dette er både for at vi skulle klare å dra ut funnene, og for at leseren av forskningsoppgaven skal slippe å gjennomgå alle dataene. Store deler av denne analysen var å bearbeide den store datamengden ned til noe som var konkret og forståelig, slik at det svarer til problemstillingen

vår. I analysen måtte vi lete etter felles temaer, erfaringer og strategier som svarene kunne sorteres under, og vi har brukt intervjuguiden som hjelp til denne sorteringen.

Vi har valgt en induktiv tilnærming, hvor vi ikke tar utgangspunkt i teori, men heller tar utgangspunkt i funnene i intervjuene, for så å samle inn data om problemstillingen. Etter at flere intervjuer var gjennomført, fant vi teori som bygger opp under svarene vi har fått, og vi har i etterkant gått tilbake til informantene for å innhente enda flere opplysninger. Analysen har derfor vært en iterativ prosess hvor vi har vekslet mellom induksjon og deduksjon fram til vi har oppnådd teoretisk metning.

Analyseprosessen forklares her i figur 4 (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020 s.226)



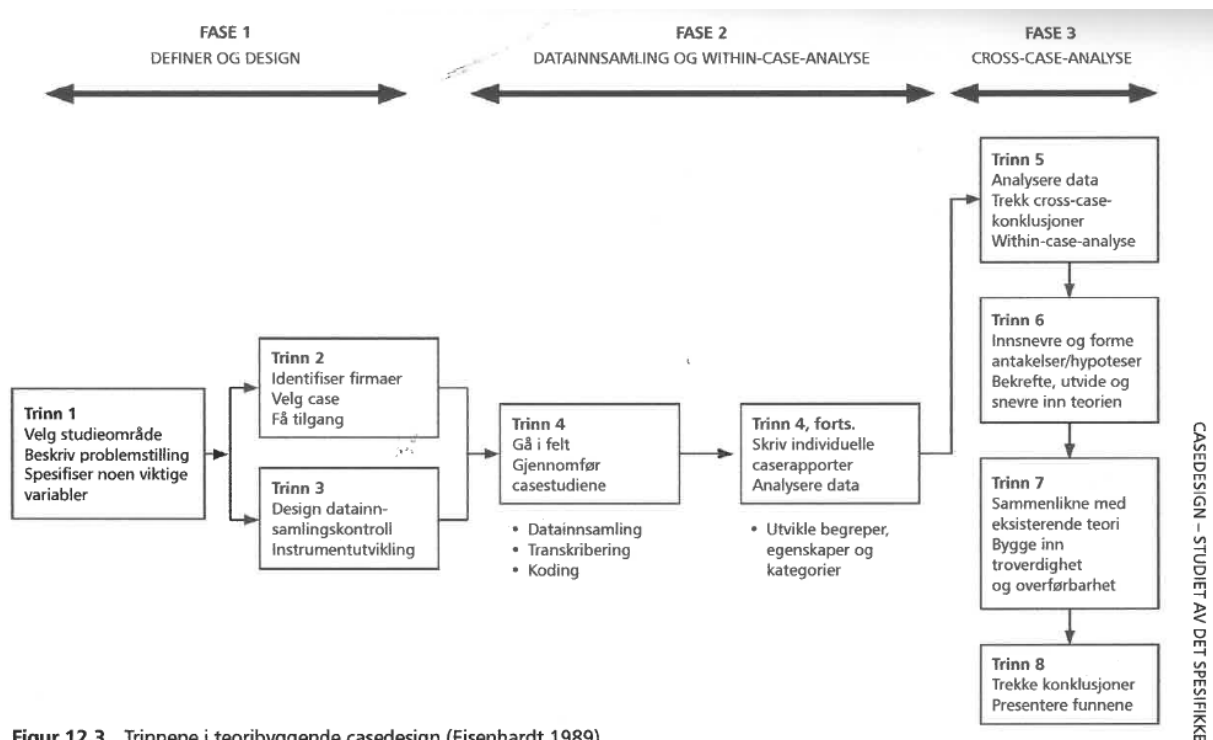
Figur 12.2 Iterativ prosess.

Figur 4. Analyseprosessen. Iterativ prosess

Selve analysen av dataene og hvordan dette er planlagt gjennomført beskrives i figur 5
Trinnene i teoribyggende casedesign gjøres ifølge (Eisenhart 1989, referert til i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020, s. 226) i to steg.

1. Data fra hver case transkriberes og analyseres
2. Så gjennomføres en «cross-case-analyse» hvor casene sammenlignes

Ved å gjøre dette ble vi bedre i stand til å håndtere den store mengden data, og vi ble tvunget til å se forbi førsteinntrykkene og få en struktur i analysen.



Figur 12.3 Trinnene i teoribyggende casedesign (Eisenhardt 1989)

Figur 5. Trinnene i teoribyggende casedesign

Da vi var i fase 3 i figuren over, i etterkant av datainnsamlingen, var vi i første del av analysen hvor vi skapte oss et generelt inntrykk av datagrunnlaget. Så startet jobben med å forme hypoteser. Her begynte vi å få på plass begreper, variabler og rammeverket for denne oppgaven. Vi benyttet det som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) omtaler som en konstant sammenlignende framgangsmåte. Ved hjelp av denne metoden sammenlignes data med det framvoksende rammeverket for å utvikle en teori som stemmer overens med dataene.

Denne hypotese-genereringsprosessen er iterativ, se figur 5 over. Iterativ betyr at vi som forskere beveger oss mellom empirien og teorien fram og tilbake for å lage en hypotese. Etter at vi etablerte en hypotese, sjekket vi den mot de casene vi har undersøkt, for samsvar eller motsetninger. Så justerte vi på nytt, og da vi hadde data fra flere caser som sammenfalt, støttet dette opp om hypotesen.

Det vil i en slik framgangsmåte være litt usikkert når man skal slutte den iterative prosessen. Men en indikator er at når man får minimalt med ny informasjon, da har man nådd det

teoretiske metningspunktet. Man vil da kunne presentere funnene sine i et sluttprodukt. Hvor det forhåpentligvis er en sammenheng mellom variabler.

3.6 Validitet og reliabilitet

3.6.1 Validitet

I forskningslitteraturen omtales validitet som gyldighet, og sier noe om hvor godt dataene representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020, s. 44). Det er tre typer validitet som identifiseres i litteraturen; begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet.

Når det gjelder begrepsvaliditeten så vil det i vårt tilfelle være sammenhengen mellom spørsmålene stilt og svarene gitt. At vi har fått svar på det vi faktisk lurte på, ikke generaliteter, men samtidig gode representasjoner av fenomenet vi undersøker. I intervjusituasjonen, ansikt til ansikt, er det litt større fleksibilitet i språkbruken, for vi hadde mulighet til å supplere spørsmålene dersom intervjuobjektet var usikkert på hva de ble spurt om. En annen måte vi sikret validiteten av svarene på, var korte situasjonsbeskrivelser for å sikre en felles begrepsforståelse med informantene våre.

Den interne validiteten er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020 s.250) spørsmålet «*måler vi det vi tror vi måler?*». Når det gjelder kvalitative undersøkelser vil det si noe om fremgangsmåten vi som forskere bruker, og at funnene våre på best mulig måte representerer formålet med studien, samt representerer virkeligheten.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020, s. 463) sier ytre validitet noe om hvor troverdige dataene er mellom populasjoner. Kan disse dataene overføres til andre kvinnenettverk, eller har de begrenset overføringsverdi? I vår forskning har vi opplevd høy grad av ytre validitet. De to nettverkene vi har intervjuet er relativt like store i størrelse, og våre data kan også gjelde andre regionale nettverk som har samme omfang eller mål. Vi har også et stort antall informanter, som vi mener gir et godt bilde av hvordan slike nettverk fungerer.

Som forskere har vi etterstrebet og oppfylt kvalitetskravene til valide data som Lund (1996) referert av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020, s 44) har definert.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet er engelsk og betyr pålitelighet. Reliabilitet er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020 s. 27) et grunnleggende spørsmål i all forskning. En forsker må være bevist på hvor nøyaktig dataene er, hvordan de er samlet inn, og hvordan de brukes i forskningen. Vi

har gjennomført kvalitativ datainnsamling, og her er kravene til reliabilitet annerledes enn i kvantitativ datainnsamling. Når vi bruker ikke-strukturerte datainnsamlingsmetoder, men i stedet personlige intervjuer med informantene våre, er det samtalen som styrer datainnsamlingen (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2020 s. 250). I en slik datainnsamling er også observasjonene klart verdiladet og kontekstavhengige. Forskerne er også med på å farge dataene basert på egen erfaring.

Gode opptak av intervjuene hjalp på reliabiliteten av resultatene våre. Begrepsvalideringen har skjedd som en del av dialogen under intervjuet. Når objektet har hatt et behov for avklaringer ble dette gitt fortløpende.

3.7 Refleksjon over egen rolle som forsker

Som beskrevet i denne oppgaven har vi forsket på hvordan et regionalt kvinnenettverk kan bidra til å styrke kvinnelige ledere. Denne problemstillingen har kommet til oss over tid, både gjennom studier og jobb. Den er knyttet til vår erfaring av å være i et betydelig mindretall i mange profesjonelle sammenhenger, og et ønske om å bidra til å bedre denne situasjonen. Når vi har valgt å jobbe med en forskningsoppgave som er interessant på bakgrunn av eget ståsted, er det viktig å ha et bevisst forhold til sin egen rolle som forsker. Som nevnt i avsnittene om validitet og reliabilitet så kan forskerne påvirke resultatene av de svarene som informantene gir. Vi har derfor jobbet med å ta ned risikoen for at svarene som gis får for sterk subjektiv påvirkning. Vi har valgt å jobbe i par, og benytte gode referater, i tillegg til lydopptak av intervjuene og transkriberte intervjuer. Ved å opptre på en profesjonell måte i henhold til god forskningspraksis med gjennomsiktighet til prosessen, har vi gitt troverdighet til resultatene.

3.8 Studiens svakheter

Det kan være fornuftig å ha i tankene at denne studien har noen svakheter. De to casene vi har valgt ut er i relativt like regioner, med likt antall innbyggere, og resultatene kan derfor være begrenset mot lignende type nettverk. Selv om vi er to forskere så kan også resultatene farges da vi begge er kvinner, og at vi har valgt denne problemstillingen basert på egne erfaringer og interesser. Dette er faktorer som kan være med å påvirke kvaliteten av studien, og vi ønsker derfor at leseren er gjort oppmerksom på dette.

3.9 Etiske problemstillinger, herunder NSD krav

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2021) sier at etikk først og fremst handler om forholdet mellom mennesker. Hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Innen samfunnsforskning viser de til hjemmesidene til *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og*

humaniora, hvor det er en nipunktsliste som synliggjør hvilke etiske overveielser som bør ivaretas på de forskjellige områdene. Vi lever i et informasjonssamfunn, og etikk er viktigere enn noen gang. Forskningen distribueres på andre måter og er mer tilgjengelig og varig, og man har derfor et ansvar for å sikre kvaliteten på arbeidet.

3.10 Oppsummering av metodekapittelet

Vi har valgt kvalitativ undersøkelse som metode, og har gjennomført dybdeintervjuer med 12 kvinnelige ledere i regionene som kvinnenettverkene representerer. Det har også blitt gjennomført oppfølgingsintervjuer. Informantene våre er anonymisert i selve analysen, slik at meningene fra den enkelte skal være vanskelig å knytte til person. Informantene blir takket i innledningen, og nevnt i vedlegg som beskriver intervjuprosessen. Vi har valgt et cross-case design for gjennomføring, med informanter med spesifikke kjennetegn, og prosessen som er valgt for gjennomføring er en iterativ prosess, med induksjon og deduksjon i flere omganger for å oppnå metning. Det er tatt grep gjennom datainnsamlingen for å sikre at dataene er valide og reliable. Vi har forsøkt å skille klart mellom hva som er informantens meninger og hva som er tolkninger av denne, og hva som er forskerens meninger og tolkninger. Vi har hatt dialog med informantene våre for å sikre at datainnsamlingen er mest mulig korrekt. Vi har også reflektert over egen rolle som forsker, og synliggjort mulige svakheter i studien.

Vi har innhentet informert samtykke og informantene har hatt, og har fortsatt mulighet til å trekke seg fra studien. Vi har meldt inn opplysningene til NSD - Norsk Senter for Forskningsdata.

4.0 Presentasjon av funn

Formålet med kapitlet er å gi en grundig innføring i de funnene som er lagt til grunn for drøftingen i neste kapittel, slik at vi kan besvare problemstillingen «*hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*» Først vil de to kvinnenettverkene presenteres i en kort casebeskrivelse, etterfulgt av en tabell som lister opp de viktigste forskjellene og likhetene i de to casene. Beskrivelsen vil belyse hvordan nettverkene driftes, hvilke mål nettverkene har og kort om aktivitetene deres. Deretter vil de empiriske resultatene bli presentert ved bruk av egne ord og sitater fra informantene. Informantene er gjort anonyme i selve presentasjonen.

4.1. Case 1, kvinnenettverket Avant

Avant er et kvinnenettverk for ledende kvinner i Mo i Rana. Nettverket ble gründet av Nina Skogseth, stiftet i 2014 og har i dag 57 aktive medlemmer. Nettverket er en «*arena der ledende kvinner møter hverandre på tvers av yrkesgrupper – for å inspirere hverandre*» Avant (u.å). Nettverket oppgir selv at antallet kvinnelige gründere, kvinner i styrerommet og kvinner i lederposisjoner er for lavt, og at en økt kvinneandel i alle beslutningsposisjoner vil skape grunnlag for økt mangfold og verdiskaping i samfunnet.

Foreningen er et nettverk og en møteplass for kvinnelige ledere i næringslivet, offentlig sektor og på den politiske arenaen, – både for de som i dag er ledere, og de som ønsker å bli ledere. Nettverket har som formål å fremme kvinnelige ledere, samt å bidra til å få økt kvinneandel på arenaer der beslutninger fattes. Kvinnenettverket skal fungere som døråpner, inspirasjon, terskel-senker og bidra til kvinners vekst og utvikling. Nettverket er politisk uavhengig. Nettverket har en visjon om å være et sterkt utviklingsnettverk for å øke andelen av kvinner i ledende posisjoner. De har satt seg følgende 2 hovedmål

1. Å øke andelen kvinner i beslutningsposisjoner, i ledelsen, politikken og i styrer
2. Å få dagens bedriftsledere til å være pådrivere for å få flere kvinner inn i lederposisjoner.

Avant forsøker å nå målene de har satt seg gjennom en rekke aktiviteter. 6 – 8 ganger arrangeres temakvelder og sosiale arrangementer årlig, med blant annet en gründerkveld, en nyttårsfest og en sommerfest. Felleslunsjer som arrangeres jevnlig, uten arrangement og agenda, som et møtested i en hektisk arbeidshverdag for nettverksbygging. Utgivelse av Avant-barometeret, som en årsrapport til medlemmene, som synliggjør måltall og grad av måloppnåelse. I tillegg har nettverket en kandidatliste for medlemmer som ønsker styreverv. Listen blir på forespørsel distribuert til næringslivet, når det søkes etter styrekandidater.

Avant (u.å) har som mål å

- Bidra til synliggjøring av kvinner
- Stimulere og motivere kvinner til å våge å ta lederposisjoner
- Inspirere kvinner til å ville ta styreverv
- Skape en arena for likesinnede som åpner for deling og samarbeid, fremfor konkurranse
- Knytte nye kontakter og etablere tillit. Det fører til samarbeid og partnerskap
- Synliggjøre kvinnelige rollemodeller
- Heie frem kvinner og lære av kvinnelige forbilder
- Møte hverandre og dele erfaring
- Være et «springbrett» for tilflyttende, unge og nyutdannede

4.2. Case 2, kvinnenettverket Haldis

Kvinnenettverket Haldis skal være et nettverk for kvinner i alle aldre i HALD regionen (Haldis, u.å). HALD-regionen består av fire kommuner; Herøy, Alstahaug, Leirfjord og Dønna. Haldis ble stiftet i 2006, etter en grundig prosess hvor alle de som hadde ytret interesse for å delta, hadde vært med på å vedta statutter og retningslinjer for nettverket. Å være medlem gir kvinnene tilgang på en del aktiviteter, og i tillegg gir det kvinnene redusert pris på andre arrangementer. Nettverket har i dag 47 medlemmer.

Haldis (u.å.) jobber for å gi tilbud som stimulerer til selvutvikling og økt kompetanse innenfor nettverkets tre fokusområder; faglig, sosialt og kulturelt. Nettverket vurderer aktiviteter innenfor disse tre områdene, og velger bort de som faller utenfor. Det tydeliggjøres at alle medlemmer i Haldis, i tillegg til styret, har et ansvar for å utvikle og befeste en kultur i nettverket som preges av:

- Seriøsitet og kvalitet
- Positivitet, glede og engasjement
- Åpenhet, raushet og takhøyde
- Vi-holdning og fellesskap
- At vi vil hverandre vel og støtter og veileder hverandre
- Tradisjoner og rutiner som fremmer medlemmenes tilhørighet til nettverket

Konflikter i nettverket skal løses internt gjennom konstruktiv kritikk og positiv dialog og ikke bringes ut i det offentlige rom. Medlemmene bør tilstrebe å opptre som vilkantører (d.v.s. som kvinner som vil og kan og tør) i nettverket, ikke som provokatører. Haldis er religiøst og partipolitisk nøytralt.

Det gjennomføres mellom 10 og 15 aktiviteter årlig innen områdene faglig, kulturelt og sosialt. Medlemmene i nettverket drar på en årlig tur sammen, for å diskutere neste års innhold. Da blir man i fellesskap enige om hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, og det utnevnes ansvarlige personer for å gjennomføre den aktuelle aktiviteten. Men det er en del faste aktiviteter slik som frokostmøter i de forskjellige kommunene som Haldis dekker, og kveldsmatmøter. Dette er aktiviteter som kan ha tema og foredragsholdere. Ved slike treff legges det alltid inn tid hvor deltakerne kan diskutere og dele egne erfaringer. I tillegg arrangeres det en større aktivitet som kalles «*Haldisdagen*». Da inviteres det inn en kjent foredragsholder som også trekker eksterne deltakere. Dette arrangementet bidrar positivt til økonomien i Haldis. Andre aktiviteter som gjennomføres kan være knyttet til kunnskapen til deltakerne i nettverket. Haldis har også fokus på å utvikle og utfordre egne medlemmer.

4.3 Oppsummering av likheter og ulikheter i casene

Totalt sett vil vår vurdering av nettverkene likheter og ulikheter, basert på informasjonen som framkommer i empirigrunnlaget kunne skisseres som i tabellen under.

Tabell 3. Oppsummering av likheter og ulikheter i casene

	Avant	Haldis
<i>Antall medlemmer</i>	57 stk	47 stk
<i>Fokus</i>	Opptatt av læringsutbytte på alle aktiviteter, skape takhøyde for å kunne utfordre hverandre og oppnå læring. Stort fokus på faglig innhold på det meste av samlinger og møtesteder.	Opptatt av å fremme <i>trygghet</i> og <i>utvikling</i> for medlemmene, og for inkludering. Fokus både på faglig innhold og sosialt innhold.
<i>Nettverket passer for</i>	Ledere eller de som ønsker å utvikle seg til å bli leder en dag. Leder i bedrift, politisk aktiv osv.	Kvinner i alle aldre som vil, kan, og tør. Kvinner som er opptatt av egen utvikling faglig, sosialt og kulturelt. Nettverket skal

		stimulere til selvutvikling og økt kompetanse.
<i>Styrekompetanse</i>	Et av hovedmålene i nettverket er å få flere kvinner inn styrer, og dette gjenspeiler en god del av aktivitetene	Jobbet også med kompetanse på styrearbeid, men ikke like fremtredende fokus som Avant.
<i>Organisering av styret</i>	Arbeidende styre gjennom hele året. Det var styret som var komiteen (i praksis) for de ulike arrangementene. De rullerte på styrevervene, for å gi flest kvinner mulighet til å få styreerfaring.	Styret var mer en koordinator, men satte ut en del aktiviteter. Forventer at alle bidrar, og valgte ut medlemmer som var ekstra engasjerte. Styremedlemmer som var engasjerte og aktive fikk sitte i styret, rulling på de som ikke var like engasjerte lengre. Dette fordi de ønsket et aktivt styre.
<i>Rekruttering av styret</i>	Rullerte på styremedlemmer slik at flest mulig fikk verdifull styreerfaring.	Valgte styremedlemmer ut fra hvem som var mest engasjerte.
<i>Sosiale aktiviteter</i>	Få rene sosiale aktiviteter. De arrangerte noen lunsjmøter hvor det ikke var tema, og hvor medlemmene betalte hver for seg.	Har mange sosiale aktiviteter. Som fjellturer, quizkvelder, i tillegg til faste frokostmøter uten tema, hvor de har frokostverter som arrangerer (ikke styret). Nettverket blir i tillegg brukt til å invitere hverandre på uformelle møter, som kino og konserter.
<i>Faglige aktiviteter</i>	Faste temakvelder med faglig innhold, debatter, omvisning hos nye og etablerte bedrifter. Presentasjoner fra kvinner som har oppnådd noe.	Faste aktiviteter hvert år med faglig innhold.
<i>Samling</i>	1 reise i året, der de skulle besøke bedrifter på forskjellige steder på Helgeland	1 reise i året, der de skulle besøke bedrifter på forskjellige steder på Helgeland.

<i>Relasjoner</i>	Opptatt av profesjonelle relasjoner, og det å benytte hverandre for råd og veiledning i sine egne lederjobber.	Opptatt både av private og profesjonelle relasjoner, og det å benytte hverandre for råd og veiledning i sine egne lederjobber.
<i>Handlingsplan for året</i>	Har ikke en satt handlingsplan, men forsøker å arrangere temakvelder som har et aktuelt innhold der og da. Alle medlemmer inviteres inn til å gi innspill.	Brukte den årlige reisen som strategisamling hvor neste års aktivitetsplan ble satt (årshjul), men varierte innholdet litt etter hvert.

4.4 Faglig utbytte, men med forskjellig motivasjon

Alle informantene våre var tydelige på at de ikke var medlemmer av nettverkene kun basert på det sosiale. De hadde en helt klar formening om at det skulle komme noe mer ut av det enn bare sosialt prat. Det finnes nok «*vin- og strikkenettverk*», som flere refererte til. For å bruke tid på nettverkene så skulle det gi et faglig utbytte. Dette faglige utbyttet kunne involvere mange ting, men flere av informantene oppga at et av målene med deltakelse, var personlig utvikling. Et av områdene hvor nettverkene var veldig like, var hvordan de tenkte kombinasjonen faglig / sosialt under sine aktiviteter. Begge nettverkene satte av god tid til mingling før, under og etter aktiviteter. Det var likevel forskjell på årsakene til at nettverkene mente at dette var viktig. I Avant så var dette en del av utviklingen, og de satte konsekvent av tid både under presentasjoner, slik at man kunne diskutere og spørre spørsmål direkte til personen som presenterte, men også i etterkant slik at man kunne dele erfaringer og synspunkter rundt det man akkurat hadde lært. Ifølge våre informanter i Avant så var dette nyttig for å få størst mulig læringseffekt. En av informantene beskrev dette slik, «*på temakveldene setter vi av tid til mingling, både før og etter. Det er viktig, sånn at man får snakke om det man har lært. Sist deltok en kvinne som hadde vært med i flere slike nettverk tidligere, og som påpekte viktigheten av å få tid til å snakke sammen om det man hadde lært. Dette hadde hun savnet i de andre nettverkene. Det å ha tid til å stille spørsmål før, under og etter en presentasjon.*» – Informant, Avant

I Haldis var de også opptatt av dette, men de beskriver motivasjonen bak som en måte å oppnå trygghet på. En trygghet av å kjenne hverandre, og å kjenne gruppa. Og at det på den

måten er enklere for kvinner å komme på slike temakvelder, dersom alle føler seg trygge der. På spørsmål om hvilke aktiviteter som gav størst verdi for medlemmene, fortalte en av informantene at *«jeg tror jo egentlig det å møtes, det sosiale gjør at man blir trygge på hverandre. For hvis du ikke føler deg trygg og inkludert, så kommer du ikke på aktiviteter heller. Hvis du skal på foredrag, og du bare kommer inn døra, sitter og hører og deretter går igjen, så har du ingen ting igjen for det. Men hvis du kommer og du møtes av «neimen hyggelig å se deg, hvordan har du det?» da oppnår du noe mer. At det er noen som bryr seg, og som ser deg. Derfor setter vi alltid av tid etterpå slik at vi kan snakke sammen og føle oss inkludert.»* - Informant, Haldis.

4.5 Utveksle erfaring

Det framgikk også at det lå en verdi i at man kunne bruke medlemmene i nettverket, når det gjaldt utfordringer man møtte i arbeidshverdagen. Informantene våre i begge nettverk var ganske samstemte i at det var vanskelig å finne kompetansepersoner å be om råd fra, før de ble med i nettverket. På mange arbeidsplasser er man alene i en lederstilling, og det kan være vanskelig å finne noen som kan svare på de utfordringene man møter. I tillegg kan man for eksempel i personalsaker være underlagt taushetsplikt, noe som gjør at man ikke kan diskutere saker internt. Men har man da tilgang på et nettverk med andre ledere, så kan man anonymisere saker og diskutere dem med noen i nettverket som har kompetanse på det området. Her var nettverkene ganske samstemte. Men igjen var det en liten forskjell på motivasjonen i de to nettverkene til å bidra til nettverksbygging. Informantene i Avant var klare på at de benyttet nettverket til utvikling og sparring i arbeidssammenheng. Det var ingen i Avant som påpekte at det med private relasjoner var et viktig mål. Som en av informantene sa, *«eksempelvis kan vi bruke hverandre hvis det har vært vanskelig i forhold til personalsaker. For å få råd til hvordan man skal håndtere ting. Og hva man kan gjøre. Ikke minst i forhold til styrearbeid. Så vi bruker hverandre. Og det koster jo ingenting, det er jo en fordel. Når vi kommer inn i dette nettverket her, så kan vi ringe hverandre. Og det presiserer vi til nye som kommer inn også»*. – Informant, Avant.

I Haldis ble det med personlige relasjoner også trukket frem som viktige resultater. Flere av informantene trakk frem at de hadde oppnådd personlige relasjoner med flere av kvinnene i nettverkene, spesielt et par av informantene som var nye i regionen da de meldte seg inn. En av informantene som var tilflytter beskrev det slik *«..etter hvert ble jeg mer kjent med dem, kvinner som etter hvert har blitt nære venner faktisk, og folk du kan ta kontakt med når det er*

noe du trenger råd og veiledning på. «hun er medlem i Haldis, hun kan jeg spørre» – Informant, Haldis.

Informantene delte også viktigheten av det å snakke med andre, som hadde andre perspektiver enn det de selv hadde. Å etablere en dialog med mennesker som du kanskje ikke har så mye til felles med i det daglige, gir et godt påfyll til å forstå verden bedre. Alle bransjer har sine faguttrykk og språk, og i et kvinnenettverk kan du løsrive deg litt fra den begrensningen. Det å åpne opp kan bidra til mangfold, og til å anerkjenne forskjelligheten som en god ting. *«Bare det å sette seg ned for å snakke med folk du ikke snakker med til vanlig, det er viktig altså! Perspektivene du får ved å høre andres innfallsvinkel. Ikke bare de du jobber sammen med hver dag som snakker ditt fagspråk. Plutselig snakker man med noen i en helt annen situasjon enn deg selv, både når det gjelder utdanning og tilnærming. Det er kjempespennende! Du får ikke det andre steder. Jeg tror det borger for mangfold. Det å bli kjent og få høre hverandres historie. Det borger for mangfold og en større inkludering i små samfunn. Mangfold er en viktig bit i det heller. Det må også et nettverk være direkte på at vi trenger ikke være likeens.»* Informant Haldis.

Den tryggheten som informantene oppgir at de har oppnådd i nettverkene har ført til at kvinnene både tør og ønsker å dele av egne erfaringer. *«Mange deler veldig sterke og personlige ting i denne gruppen. Jeg er imponert over hva enkelte deler, og den tillitten man viser hverandre»* - Informant, Haldis

4.6 Utvidelse og utnyttelse av nettverk

Et av de viktigste resultatene fra deltakelsen i kvinnenettverkene er ifølge informantene våre en utvidelse av deres profesjonelle nettverk. Dette løftes også frem som en av grunnene til at kvinnene først ble medlem av nettverkene. Avant ble startet nettopp på bakgrunn av at gründeren jobbet alene som selvstendig næringsdrivende, og manglet noen å spørre om utfordringer hun møtte på i arbeidshverdagen. Flere informanter trekker frem at den tryggheten de oppnår i relasjonene mellom deltakerne, gjør at de lettere kan utnytte nettverket i profesjonelle sammenhenger, til personlig vinning. Her var nettverkene like, selv om Haldis også hadde fokus på private relasjoner.

Eksempler som blir trukket frem er blant annet ved bytte av jobb. En av informantene trekker frem at hun gjentatte ganger har anbefalt kvinner hun har oppnådd en relasjon med, til personer utenfor nettverket. *«Jeg har anbefalt mange, til folk jeg kjenner som spør «Kjenner du noen?», eller «Kan du undersøke om det er noen som jobber med det eller det?»* -

Informant, Avant. En annen informant, som ikke hadde byttet jobb siden hun ble medlem i nettverket, påpeker likevel at hun føler seg styrket dersom den dagen skulle komme i fremtiden. *«Jeg tenker at hvis jeg skulle byttet jobb, eller gjort noe annet, så har jeg mange flere jeg kan spille på nå.»* - Informant, Avant.

Informantene våre som har sittet i styrene, men som nå bare er medlem, begrunner hvorfor de fortsatt er medlem med at de ønsker å fortsette å utvide nettverket sitt. Både for å styrke de relasjonene de allerede har opparbeidet seg, og for å skaffe nye. En av informantene forklarer at *«jeg ønsker jo å fortsette den utviklingen med å løfte kvinner. For det er fortsatt for få kvinner i tunge stillinger. Så jeg ønsker jo også å bli kjent med nye, og beholde de relasjonene jeg har fått. Det ønsker jeg.»* - Informant, Avant.

Informantene forteller at de har benyttet relasjonene i nettverket på mange ulike måter i arbeidshverdagen. De benytter seg av hverandres kompetanse på ulike områder, som for eksempel arbeidsmiljø eller styrearbeid. *«Mange medlemmer har ringt meg, og bedt om hjelp. For eksempel hvis noen skal rekruttere, da legger vi det ut på nettet til Avant. Og spør «nå trenger jeg noen tips». Så det er på en måte en plass man kan sokne til, hvis du skjønner. Vi må gjøre nye medlemmer bevisst på at dette er et sted hvor man kan spørre etter hjelp. Vi heier på deg. Så derfor kan du spørre om hjelp, og gi hjelp. Gratis.»* - Informant, Avant

4.7 Å lære sammen bygger relasjoner

Det er flere typer arrangementer som fremheves som viktig for å bygge relasjoner. Felles for disse er at kombinasjonen faglig og sosialt virker fremtredende, og dette presiseres av informantene i begge nettverkene. Det å lære sammen. Hvor kvinnene først kan lære av et faglig innhold, så få muligheten til å diskutere dette med andre kvinner i etterkant.

Informantene peker også på viktigheten av å tørre å åpne seg, og det å skape en positiv delingskultur som en viktig bidragsyter til at de også klarer å bygge relasjoner i nettverket. Som en av informantene våre sa *«jeg tenker jo som så at når man møtes og man deler med seg selv, av seg selv, og de andre også gjør det, og så blir du jo trygg i en gruppe folk»* - Informant, Haldis.

Informantene i Avant fremhever også betydningen av å utfordre hverandre, som en av årsakene til at de lettere har etablert gode relasjoner. En av informantene underbygger dette basert på målet til Avant, som er å løfte kvinner, å ha et bevisst valg på akkurat det. *«Så da vi var på disse turene sammen ble vi jo utfordret på kveldene. Der fikk man kanskje en rolle som konferansier for eksempel. Eller du måtte kontakte noen i næringslivet, hvis vi inviterte noen*

inn for å holde et foredrag. Så du bygger jo relasjoner og nettverk indirekte. Det er jo en del av målet det også». – Informant, Avant.

Informanten peker også på det å bygge relasjoner utenfor kvinnenettverk som viktig. Hun forteller om flere ganger de har utfordret både kvinner og menn til å delta, blant annet i debatter og med foredrag. *«Så relasjonsmessig, så har jeg jo blitt kjent med mange kvinner i forskjellige bransjer. Og vi har brukt mange andre kvinner også, på en del av de kveldene vi har hatt. Det var ei vi brukte som fortalte om hva hun hadde opplevd i forhold til trakassering. Utrolig viktig.* – Informant, Avant.

En av informantene våre var tilflytter til regionen da hun ble medlem av nettverket Haldis. Hun fremhever betydningen som nettverket har hatt for hennes nettverk. Hun sier dette om relasjonene sine, *«kvinner som etter hvert har blitt nære venner faktisk, og som du kan ta kontakt med når det er noe du trenger råd og veiledning. Da er det mye enklere å spørre noen når du kjenner litt til dem, og vi har jo også prøvd i Haldis at vi skal bruke hverandre til det vi er gode på innenfor alle områder. Sånn at det ikke er slik at vi ikke bare leier inn en foredragsholder utenfra, men vi sitter jo på kjempe mye kompetanse vi som er medlemmer, og det er jo så viktig at vi får delt den og informasjon fra medlemmene om at vi har denne kompetansen i nettverket. Spesielt for nyinnflyttete så har det jo vært alfa og omega å kunne bli kjent med mange nye. Det har jo blitt gitt tilbakemeldinger på det underveis. De har vært glad for det.»* - Informant, Haldis.

4.8 Styre og styreverv

Et av områdene som var fremtredende i nettverket Avant, var å få kvinner inn i styret. Informantene fremmet betydningen av at nettverket helt fra starten av skulle jobbe med å få medlemmer inn i styreverv. Et resultat av dette sterke fokuset under oppstarten, ble at nettverket har hatt dette som et av de høyest prioriterte områdene deres. Selv beskriver Avant dette på deres hjemmeside: *«antallet kvinnelige gründere, kvinner i styrerommet og kvinner i lederposisjoner er for lavt. Økt kvinneandel i alle beslutningsposisjoner vil skape grunnlag for økt mangfold og verdiskaping i samfunnet. I dag går vi faktisk glipp av mye skaperevne, kompetanse og superkrefter.»* (Avant, u.å.). Avant skal som et delmål *«inspirere kvinner til å ville ta styreverv»*. Dette gjør de ifølge informantene våre på flere måter. Alle medlemmer av Avant har mulighet til å bli oppført på en liste over kvinner som ønsker styreverv. Listen blir sendt ut til næringslivet som har behov for den, eller utlevert ved forespørsler. Alle

informantene kunne bekrefte at listen både hadde blitt brukt, og enkelte hadde både benyttet lista selv, i tillegg til at informanten hadde blitt kontaktet av næringslivet fordi vedkommende stod på lista. Spesielt en av informantene fra Avant var opptatt av at kvinner må jobbe hardere for å komme inn i styret.

Som hun sier «så brenner jeg veldig for at kvinner skal opp og frem, og jeg ser jo det at menn aldri kommer til å løfte oss inn i den farten som vi ønsker å bli løftet inn i. Uten å bli tvunget litt på det. Så da det kom det lovverket om at alle ASA-selskapene skulle ha økt kvinneandel i styrene, så ble det veldig mye bråk. Men det var helt nødvendig. Så statistikken i dag, over hvor mange kvinner som sitter i styret, så er det jo ingen stor økning i bedrifter som ikke er pålagt dette. Så det viser jo effekten av at de som sa at «nei det der ordner vi selv», de er ikke i stand til å ordne det selv. Fordi menn velger det kjente. Og det kjente for menn er jo folk de kjenner fra før av, eller menn, fordi de er like seg selv». - Informant, Avant

En annen informant påpekte at hele bakgrunnen for at hun ble med i nettverket, nettopp var for å bidra til at flere kvinner får styreverv. En av informantene begrunner sin deltakelse, blant annet i dette *«for å gjøre kvinner trygge til å søke styreverv, for det er jo absolutt en mangelvare, kvinner i styret».* - Informant, Avant. Informanten bekrefter også at de har hatt flere aktiviteter i nettverket som skal ruste deltakerne til å øke kompetansen sin på styrearbeid, blant annet ved å arrangere kurs i styrearbeid. Informantene pekte også på at de opplevde at kvinner må jobbe mer med kompetanse enn hva menn må, for å kunne sitte i et styre. Spesielt var en av informantene opptatt av dette, og kunne fortelle at *«Så har jeg jo styrekompetanse. Mye styrekompetanse. Så har jeg jo studert det. Fordi jeg er kvinne. Og det er jo ingen menn som orker å studere det, de går jo bare rett inn i styret. Mens jeg har studert det. Og har jo da sittet i mange styret, og sitter i mange styret i dag.»* - Informant, Avant.

Informantene fra Haldis påpekte andre mål som var viktige for nettverket, og det å få kvinner inn i styret ble nevnt, men ikke som hovedmål. Likevel satt alle informantene fra Haldis i andre styret enn bare i Haldis, og de hadde erfaring både fra styrearbeid i privat næringsliv og i det offentlige. Den ene gründeren av Haldis gikk mer inn på bakgrunnen for oppstarten, som var at hun i 2012 fikk jobb gjennom næringshagen i Sandnessjøen, fordi de ønsket noen som skulle jobbe med kvinnelige gründerer, for å tilrettelegge for utvikling og for å fremme kvinner inn i styret.

4.9 Organisering av styret

I Avant var de opptatt av å rullere på deltakerne i styret. Etter at nettverket var etablert hadde de et velfungerende og diversifisert styre, med kompetanse på ulike områder. For at de skulle klare å løfte frem så mange kvinner som mulig, så var de likevel nødt til å rullere på styret, og de var derfor enige om at de ikke skulle sitte og holde på styrevervene. De gjorde derfor bevisste valg om at hvert styremedlem skulle sitte i 2 år, maks 4 år. Et resultat av modellen er ifølge informantene at de har utdannet mange kvinner i å jobbe med styrearbeid, og at de gjennom dette har sett at flere kvinner har fått flere styreverv i regionen. *«Vi skal løfte kvinnene inn i styret, og dermed gi dem en erfaring som de kanskje ikke får «på byen». Det er vanskelig å komme inn i et styre. Det er jo ikke sånn at du kan søke på et styreverv.»* – Informant, Avant.

I Haldis var målet å finne de mest engasjerte kvinnene til å sitte i styrene. Og så lenge de hadde dette engasjementet så ble de sittende i styret, de som av ulike grunner ikke ønsket eller hadde kapasitet ble byttet ut. De valgte dermed de som hadde lyst til å være med å bidra. *«Dersom vi ikke har et styre med folk som kommer på møter, og som ønsker å engasjere seg så går det ikke. Så når det er nytt valg så vurderes de som er på valg om de skal fortsette eller om vi må hente inn nye krefter. Det er valgkomiteen enig i, man må ha folk som hjelper deg, ellers så er det dødfødt, ellers så klarer du ikke drifte det.»* - Informant, Haldis.

For Haldis så var det også viktig å finne engasjerte kvinner utenom styret, som fikk andre oppgaver for å avlaste styret med administrative oppgaver, eksempelvis arrangering av frokostmøter, hvor de hadde egne «frokostverter» som hadde ansvaret for dette. Disse satt ikke i styret. En informant fra Haldis sa dette om frokostvertene *«De ordner alt rundt dette, bestemmer hvor vi skal dra, legger ut arrangementene og det er bare for meg å melde meg på».* – Informant, Haldis. Dette gjorde at hun følte at hun fikk igjen for alt det arbeidet hun selv la ned i styret. Da kunne hun bare møte opp på arrangementene.

Begge nettverkene har betalte styreverv. Informantene i begge nettverkene var opptatt av at de skulle jobbe i styret, ikke *sitte* i styret. Beløpene var ikke så høye, men det skulle fungere som en påskjønnelse og en annerkjennelse for den jobben som ble lagt ned. Det var også viktig å finne personer som var engasjerte, og som ønsket å gjøre en forskjell. De jobbet sammen med valgkomiteene for å finne kvinner som var ekstra motiverte og engasjerte, og som ønsket å stå

på for å utvikle nettverket. Da begge nettverkene hadde arbeidende styre så ble dette ekstra viktig.

4.10 Oppnå trygghet

Begge nettverkene påpeker viktigheten av å etablere trygghet i gruppene. Dette ble gjentatt på ulike måter av alle informantene, i begge nettverkene. Trygghet, både i form av at kvinnene må kjenne hverandre, og i form av at det skal være takhøyde for å fremme meningene sine, og derav oppnå personlig utvikling hos den enkelte. Selv om nettverkene er store, og mye større enn hva et ordinært team vanligvis er, så har nettverkene klart å etablere trygghet. *«Nå ble jo Avant et mye større nettverk enn det vi hadde trodd, og det er jo kjempepositivt. Og den tryggheten man ofte føler på i små nettverk, den føler man her også. Selv om det er mye mye større enn det vi er vant med, så er det mye trygghet der.»* - Informant, Avant

I Avant ble dette blant annet beskrevet som en trygghet i at øvrige medlemmer er ærlige og ekte i måten tilbakemeldinger blir gitt på. En av informantene var spesielt tydelig på dette, og fortalte om en hendelse under møtet som medlemmene i Avant hadde da det ble besluttet at de skulle etablere nettverket. Flere hadde da kommentert *«å, så flink du er»*, om de som tok ordet i møtet. Dette hadde resultert i at hun på et tidspunkt i denne debatten sa *«hvis vi skal klare å løfte hverandre, hvis vi skal klare å bli god, da må vi slutte å si «å, det og det var så bra», hvis det er faktisk ikke var det»*. – Informant, Avant. Hun hadde begrunnet dette i at hun tror menn er flinkere på det området, med å gi konstruktive tilbakemeldinger, og at kvinner har noe å lære på det området. Hun hadde også påpekt at det å gi tilbakemeldinger som kan oppfattes som negative, ikke betyr at hun ønsker å trykke deg ned, men som et ønske om at du skal bli bedre, og lykkes. Hun sier videre at *«dersom kvinner alltid skal si «å, kjempebra» til alt vi gjør, så kan man jo gå rundt og være dårlig hele tiden. Så er det ingen som har fortalt deg det»* - Informant, Avant. Denne hendelsen gjorde at hun ble lagt merke til, og dermed ble valgt inn i styret i Avant. Hun har hatt fokus på å klare å skape denne kulturen i nettverket, noe som bekreftes av de andre informantene at de har klart å oppnå. En annen informant avslutter med dette, på spørsmål om hvorfor hun tror at denne tryggheten er der, *«Det tror jeg er fordi det er det som er formålet med Avant. Vi skal samarbeide og etablere tillit, heie hverandre frem! Dette er noe vi snakker om på medlemsmøter, og det står i statuttene og formålet med Avant, som blir gjennomgått på årsmøtet.»* - Informant, Avant

I Haldis ble det med kjennskap trukket frem som viktig for at kvinnene skulle føle seg trygge. Det å gjøre ting sammen og å ha en personlig relasjon, gjør at det er lettere å føle seg trygge til å spørre og utfordre hverandre på ulike områder.

4.11 Løfte frem hverandre

Et stikkord som er gjentakende fra alle våre informanter, i begge nettverk, er at de har et brennende ønske om å «løfte frem kvinner». Disse kvinnene ønsker å skape en kultur for å støtte hverandre, og en trygghet i at man kan be om hjelp av andre deltakere i nettverket. Denne tilliten og tryggheten tar de også med seg utenfor nettverket, og alle informantene bekrefter at de har benyttet relasjonene de har opparbeidet seg i nettverket, til å oppnå profesjonell vinning. Dette beskrives blant annet slikt *«Jeg har fått nye bekjenskaper og vennskap, og en trygghet i at man er der for hverandre. At det kanskje er lettere å ta kontakt. Personlig er det sånn at jeg føler meg tryggere når jeg har vært med på forskjellig ting. På de temakveldene får man jo tid til å prate litt. Og det er også læring i»*. – Informant, Avant. En annen respondent belyser også dette temaet som en av hovedmotivasjonene til å bli med i nettverket. Hun sier at *«det var fordi det skulle være en arena for kvinner, for å gjøre dem trygge og samtidig få dem til å søke styreverv»*. Informant, Avant.

Informantene snakket om at det å løfte hverandre gjaldt både i relasjonen mellom hverandre, samt i mer formelle sammenhenger. Som et eksempel ble det trukket frem at dersom noen delte noe på sosiale medier, som kunne løfte frem seg selv eller andre, så ble dette aktivt delt og distribuert av medlemmene i nettverket. En av informantene i Haldis trakk frem at det var svært viktig å få delt den interne kompetansen, både for medlemmene i nettverket, men også for at man kunne løfte hverandre frem i andre sammenhenger. Informantene poengterte også at de snakket positivt om nettverkets medlemmer ved alle anledninger de fikk. Det var en aktiv kultur for å framsnakke andre, både når det gjaldt stillinger og styreverv, samt bigeskjefter. Noen medlemmer i begge nettverk var kunstnere, kursholdere eller hadde andre tilleggsjobber, her kunne informantene dele med oss at der var sterk vilje til at disse skulle lykkes, og nettverket bidro med «vareprat» for å løfte dem opp og frem. *«Det blir jo litt sånn som gutteklubben grei. Man blir jo kjent, man blir snakket om, man får kunder, og man blir inspirert av det andre gjør og hvordan de får det til. Det bruker jeg både i jobben min og ellers.»* - Informant, Avant.

En annen måte å løfte på, som beskrives av begge nettverkene, er å bruke egne medlemmer som foredragsholdere, innledere og moderatorer så langt det går. Når det er temakvelder kan et medlem være konferansier, et annet ordstyrer og flere andre holder innlegg rundt tema. Det ble fremhevet at det var viktig for medlemmene å dele den kunnskapen de selv sitter på, og den kunnskapen de andre medlemmene har. Informantene forteller også om en tilbakemeldingskultur hvor ærlige tilbakemeldinger gis. De poengterte at på grunn av den tryggheten som finnes i begge nettverkene så kan det gis ærlige tilbakemeldinger og man kan ha åpne diskusjoner. Dette gir et mye større rom for vekst. Reelle og konkrete tilbakemeldinger er viktig for den enkeltes vekst. Flere av informantene tok fram at relasjonene måtte være til stede, og helst sterke, for å kunne tåle denne påkjenningen.

Det kan synes som at noen av informantene ikke hadde en stor erfaring med dette å framsnakke fra tidligere, og som denne informanten sa, «*det kan være vanskelig å rose andre, da man ikke har så mye trening i det*». – Informant, Haldis. Det ble også referert til at det var viktig å få en bevissthet rundt dette slik at alle kunne løfte hverandre i fellesskap.

4.12 Utfordre hverandre

Et annet viktig element som trekkes frem av informantene, er at nettverket ikke skulle være en vin- og strikkeklubb, men man skulle legge til rette for læring og utvikling, gjennom å ha matnyttig innhold på samlinger, og utfordre hverandre. Det skulle ikke bare være trygt, men de skulle oppnå tryggheten på andre måter. «*Det er viktig, det skal ikke være en venninneklubb med kaffeslaperas, det skal være et matnyttig innhold*». – Informant, Avant.

Nettverkene var opptatt av at aktivitetene skulle by på læring, og det å tørre å utfordre hverandre trekkes frem flere ganger. Nettverket Avant har flere ganger arrangert debatter innenfor et aktuelt tema, hvor de inviterer inn personer i høye stillinger i regionen (både kvinner og menn), og hvor en nettverksdeltaker stilte som debattleder. Disse aktivitetene førte alltid til gode diskusjoner og engasjement, og at de lærer om tema som de kanskje ikke hadde en formening om fra før. De kunne gå ut av møtene, med en mening om noe de i utgangspunktet ikke hadde brydd seg om. En spesiell debatt trekkes frem av en informant, hvor hun sier at «*folk begynte å spørre «jeg lurer på..», og da husker jeg at jeg ble så fornøyd, for det er jo det det handler om, å tørre. Å reise seg å stille spørsmål, og å ta plass. Det er ikke noe som er flaut å spørre om, eller noe som er teit*». – Informant, Avant.

4.13 Styrket i lederrollen

Informantene våre fremhever at de føler seg sterkere som ledere etter at de har blitt med i nettverkene. Dette var de to nettverkene samstemte på. Dette begrunnes på bakgrunn av de elementene som har blitt belyst tidligere i kapitlet, med å skape en arena hvor det er lov til å spørre, lov til å utfordre hverandre, og at man bygger et større og sterkere nettverk med personer som ønsker at du skal lykkes, og som fremsnakker deg på andre arenaer. En av informantene beskriver utviklingen sin etter at hun ble med i nettverket *«Min læringskurve har vært stupbratt og veldig positiv. Som leder må man jo ha en mening om forskjellige ting, holde taler osv. Jeg har lært å snakke i en forsamling gjennom nettverket, og det var totalt nytt for meg. Jeg har også lært meg mange nye strategier, for eksempel det å be om betenkningstid hvis man ikke kan svare media med en gang, eller å be om å få spørsmål tilsendt i forkant»* - Informant, Avant.

På spørsmål om de føler seg styrket i lederjobben sin, svarer en av informantene at *«ja, jeg er tryggere, det er gjennom alle foredrag og gode samtaler vi har på medlemsmøtene. Vi har fokus på at medlemsmøtene skal være lærerikt for medlemmene, det er ikke bare et kaffeslaperas. Noen møter er det presentasjon av bedrifter innenfor eller utenfor nettverket. Dette skaper god forståelse av næringslivet noe jeg synes er nyttig og gir meg trygghet både på jobb og privat.»*. – Informant, Avant.

Når informantene svarte på spørsmål om de ble styrket i lederrollen så var de jo samstemte på dette, men som en av informantene våre sa *«Jeg har jo tilegnet meg kunnskap som jeg ikke hadde fått, hadde jeg ikke vært i nettverket. Noe kunnskap har jeg benyttet meg av i jobben min. Så på en måte kan du si at det har styrket meg i jobben. Ikke nødvendigvis så veldig ofte, men når det har skjedd har det vært veldig, veldig bra.»* - Informant, Haldis. Så selv om informantene føler seg styrket så betyr ikke det at dette er noe de benytter seg av hele tiden, men når de trenger det så er det veldig viktig å ha muligheten til å spille på de andre.

En informant i Haldis fremmet betydningen av å styrke sin sosiale kompetanse, og det å utvide kompetansen på andre områder enn bare det som omhandler jobben som leder. Hun trekker også frem det å *«løfte sammen»*. Dette går igjen hos alle våre informanter i begge nettverkene, at de ønsker å bidra til å løfte hverandre. Det å gjøre hverandre sterkere. *«Det å styrke sin menneskelige kompetanse er jo ikke så dumt, uansett yrke, og det å bli bedre kjent med andre yrker og muligheter i regionen.»* - Informant, Haldis.

En av informantene fra Haldis mente at det var helt naturlig at kvinner følte seg styrket av å være i et nettverk. Hun så på det slik at hvis menn følte seg styrket av det, så var det helt naturlig at også kvinner følte seg styrket. *«Jeg tror det er veldig viktig at vi anerkjenner at også kvinner har nettverk, altså nettverk som er noe mer enn bare å være syklubber. For det er det som er karakteristikken. Det er helt naturlig at også kvinner kan føle seg styrket av være i nettverk.»*

Informantene belyser også betydningen av å tørre å spørre, tørre å utfordre hverandre, og det å skape en åpenhet i nettverket som viktige områder for utvikling og læring.

4.14 Hvordan få mest ut av et kvinnenettverk

Flere av informantene har belyst det å være engasjert og lærevillig som en viktig suksessfaktor for å oppnå «å bli styrket» av nettverket. De belyser det at kvinner som ikke er motiverte til å bidra med noe selv, ikke vil få noe ut av å være medlem. Selv om nettverkene jobber med å ha en kultur for åpenhet og trygghet, så betyr ikke det at læringen og utbyttet kommer av seg selv. En av informantene i Avant var veldig klar på dette, og sammenlignet medlemskapet i nettverket som et medlemskap på et treningssenter. *«Du blir ikke slank av å være medlem, du må bidra selv».* – Informant, Avant. Hun fortalte at dersom man er misfornøyd med treningssenteret sitt, eller nettverket sitt, så handler det nok mest om hva du selv har bidratt inn i medlemskapet. Det å tørre å spørre, og tørre å dele av seg selv ble nærmest beskrevet som et være eller ikke være. Hun forteller videre om en hendelse som oppstod for ikke så lenge siden, *«et medlem spurte, hva er vitsen? Hva får jeg ut av medlemskapet? Da møtte vi plutselig ei holdning om at noen mente at det å være medlem av et nettverk skulle gjøre sånn at dører åpnet seg automatisk, og at man bare skulle mate inn til seg. Men det er ikke sånn det fungerer.»* - Informant, Avant.

Generelt beskrives medlemmene i begge nettverkene som sterke og kunnskapsrike kvinner, som er flinke til å dele om seg selv, med hverandre. Kvinner som er engasjerte, og som ønsker å løfte hverandre og lære sammen, om mange forskjellige tema. Beskrevet av en av våre informanter, *«man ser jo at det er oppegående kvinner som er der. Det er kvinner med bein i nesen, de har noe å fare med. Det er superdyktige kvinner.»* - Informant, Avant

4.15 Oppsummering av funn

I Avant er målet å løfte kvinner inn i viktige posisjoner og i styrer i regionen, mens i Haldis er det å ha et fellesskap, og et sted å sokne til fremtredende. Det som var likt var at medlemmene ønsket å løfte seg selv og hverandre, å støtte og fremsnakke hverandre, og å utfordre seg selv og dermed oppnå læring og utvikling. Begge nettverkene, selv om de var store og hadde noe ulike mål og arbeidsmetoder, har klart å skape en trygghet i nettverkene. En trygghet til å tørre å stille spørsmål, tørre å utfordre, tørre å ta plass, og tørre å lære. Hvorfor nettverkene skulle oppnå dette var noe ulikt, men måten å komme seg dit virket tilsvarende likt i begge nettverkene.

Kvinnene følte seg styrket på flere ulike områder. Her var tilbakemeldingene samstemte og like i de to nettverkene. Det å lære å løfte hverandre, tørre å presentere, å snakke, å stille spørsmål og å lære sammen, trekkes frem som viktige elementer.

5.0 Drøfting

Formålet med kapitlet er å knytte det teoretiske rammeverket sammen med de empiriske funnene, og deretter drøfte hvordan vi kan se teori i et nytt lys, slik at vi på den måten kan besvare problemstillingen. Kapitlet er bygd opp slik at vi først drøfter funnene rundt forskningsspørsmålene «*hva oppnår kvinnene av å delta i slike nettverk?*» og «*hvordan oppnår nettverkene psykologisk trygghet?*». Deretter vil vi oppsummere analysen vår med å svare ut problemstillingen, «*hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*».

5.1. Drøfting av funn relatert til forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet var «*hva oppnår kvinnene av å delta i slike nettverk?*». Våre funn peker på noen faktorer som viser seg å være viktig for at kvinner velger å bli medlem av, og delta i slike nettverk. Dette er ønsket om å få et faglig utbytte, å utveksle erfaringer, å utvide eget nettverk og å få løftet seg selv og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer.

5.1.1 Glasstaket

Til grunn for videre diskusjon ligger påstanden om at kvinner når opp til et visst nivå i hierarkiet, men at de ikke klarer å bryte gjennom den usynlige barrieren som er der. Dette begrepet ble presentert i teorikapitlet, og refereres ofte som «the glass ceiling», eller glasstaket (Cotter et al, 2001). Våre funn bekrefter at kvinner kjenner på denne barrieren, og en stor del av motivasjonen for å danne kvinnenettverk kommer nettopp fra et ønske om å løfte kvinner inn i høyere stillinger, og i styrer. Dette tyder på at disse kvinnene både *vil* inn i høyere stillinger, og at de ønsker mer kompetanse på hvordan de skal oppnå dette. De har også et brennende engasjement og et ønske om at andre kvinner også skal lykkes med å komme inn i høyere stillinger og i styrer, nærmest som en omsorg som benyttes til noe aktivt, for å løfte en gruppe sammen.

Årsaker som i ulike teorier nevnes som forklaringer på kjønnsbalansen, er at kvinner har mer forpliktelser mot familie og hjem, er mindre sultne/aggressive, er mindre selvpromoterende og at kvinner påtar seg oppgaver som må løses, men ikke er meritterende. Kvinner har også manglende tilgang på nødvendig nettverk. Det finnes også andre årsaker, som systematiske likestillingsutfordringer. Disse faktorene, som tidligere er

beskrevet i teorikapittelet er noen av årsakene til at kvinner møter «glasstaket» (Brandser og Sümer, 2017).

Funnene våre avdekker noen karakteristika ved kvinnene som velger å opprette og delta i kvinnenettverkene Avant og Haldis. Dette er kvinner som ønsker å gjøre noe aktivt for å oppnå personlig utvikling og vekst, og som er sultne på å fremme seg selv og andre som de føler er i samme båt som dem selv. Kvinner som selv bruker av sin fritid til å bygge større nettverk, som skal hjelpe dem selv opp og frem. Sagt av en av informantene våre, «*så brenner jeg veldig for at kvinner skal opp og frem, og jeg ser jo det at menn aldri kommer til å løfte oss inn i den farten som vi ønsker å bli løftet inn i. Uten å bli tvunget litt på det.*» - Informant, Avant.

Vi vil påstå at disse kvinnene ønsker å påta seg oppgaver som er meritterende. Årsakene som Brandser og Sümer (2017) nevner som forklaringer på kjønnsbalansen, kjenner vi derfor ikke igjen blant disse kvinnene. Eller sagt på en annen måte, så tror vi disse kvinnene kjenner til årsakene, men ønsker å gjøre noe med dem. Basert på de karakteristikkene som vi kjenner igjen hos kvinnene vil vi påstå at dette er kvinner som *bryter* glasstaket, eller som *ønsker å bryte* glasstaket. Dette er ledere som ønsker å komme inn på arenaer hvor beslutninger tas, eksempelvis i styrer. Et slikt nettverk vil derfor passe best for kvinner som ønsker å utvikle seg på flere områder, selv om områdene kan være noe ulike fra kvinne til kvinne.

Som tidligere beskrevet så peker Drake og Solberg (1995 s. 138) på at motivasjonen for å organisere kvinnenettverk har endret seg med årene. Moderne kvinnenettverk består ofte av ressurssterke, velutdannede og målrettede kvinner. Hvor målsettingen tidligere kunne være ideologi eller overbevisning, dannes nettverkene nå ut fra egen nytte. Det kan være å oppnå et mål, realisere drømmer eller sanke ideer. Målsettingen er å skaffe seg et større nettverk, motta og gi støtte til andre kvinner og ikke mist for å hjelpe hverandre frem gjennom glasstaket. Selv om nettverkene Avant og Haldis har noe ulike motivasjoner til hvorfor de har opprettet nettverkene, og hvorfor de jobber med trygghet og deling, så virker karakteristikkene til kvinnene veldig like. Vi vil derfor påstå at dette mest sannsynlig også gjelder for andre kvinnenettverk. Vår analyse bekrefter at kvinnenettverk passer for kvinner som *bryter* glasstaket, eller som *ønsker å bryte* det.

5.1.2 Nettverk for makt

Vi finner i vår empiri at en av hovedgrunnene til at kvinnene oppretter og deltar i kvinnenettverkene er for å utvide sitt profesjonelle nettverk. Vi har tidligere beskrevet Person og Wieck (1985 s. 53) sin teori om at det å bygge seg et nettverk er en strategi for å bygge seg en positiv maktbase. De refererer også til Puetz (1983) sin definisjon av nettverksbygging, som er å etablere og bruke kontakter for å hjelpe deg med å nå dine karrieremål. Figur 1 i teorikapittelet viser Person og Wieck (1985 s. 54) hvordan man ved hjelp av å sette seg klare mål for nettverksbygging, kan utnytte relasjoner både profesjonelt og privat, til å bygge seg en positiv maktbase.

Våre funn peker på at den tryggheten kvinnene oppnår i relasjonene mellom medlemmene, gjør at de lettere føler at de kan utnytte nettverket i profesjonelle sammenhenger, til personlig vinning. En av informantene trekker frem at hun gjentatte ganger har anbefalt kvinner hun har oppnådd en relasjon med, til personer utenfor nettverket. Hun har anbefalt mange til flere folk hun kjenner, og hun blir ofte spurt om det finnes noen i nettverket som kan være aktuell for ulike stillinger.

Kvinnene har klare mål om å løfte seg selv og andre kvinner inn i høye stillinger og i styrer, og de jobber med dette på flere områder. Nettverket Avant var de som hadde klare mål om dette. Blant tiltakene fant vi at de hadde gjennomført flere kompetansehevende tiltak på styrearbeid, de ruller på styret i nettverket for at flest mulig kvinner skal få kompetanse på området, og de har en oppdatert liste over kvinner som ønsker styrejobber, som benyttes ute i næringslivet.

Som Person og Wieck (1985, s. 53) beskriver i figur 1 i teorikapittelet, så beskrives veien mot en positiv maktbase via flere trinn. Disse trinnene opplever vi at kvinnene i nettverkene, bevist eller ubevisst klarer å følge. De har identifisert at deres nettverk er for små til å klare å bryte glasstaket, og de har identifisert hvordan man både kan utvide nettverket, og benytte relasjonene til personlig vinning. De benytter det som Person og Wieck (1985, s. 53) beskriver som veien mot en positiv maktbase, at nettverk kan utvides ved å knytte relasjoner profesjonelt, sosialt og multidisiplinært, altså på tvers av fagområder. Dette bekrefter våre funn at kvinnene oppnår i disse nettverkene. Kvinnene i nettverkene Avant og Haldis utvider nettverkene sine for å oppnå en positiv maktbase, som mener hjelper dem å nå sine karrieremål.

5.1.3 Egosentriske mål for nettverksbygging

Nettverk handler om relasjoner mellom mennesker. Hvis man velger å benytte noen i sitt profesjonelle eller sosiale nettverk, er det gjerne ulike motiver knyttet til dette. Som tidligere nevnt så peker Drake og Solberg (1995 s. 143) på ulike kontaktmotiver i bruk av nettverk, disse er illustrert i figur 2 i teorikapittelet. Som vi tidligere har belyst så fortalte en av informantene våre dette da hun beskrev utnyttelsen av nettverk, «*eksempelvis kan vi bruke hverandre hvis det har vært vanskelig i forhold til personalsaker. For å få råd til hvordan man skal håndtere ting. Og hva man kan gjøre. Ikke minst i forhold til styrearbeid. Så vi bruker hverandre. Og det koster jo ingenting, det er jo en fordel. Når vi kommer inn i dette nettverket her, så kan vi ringe hverandre. Og det presiserer vi til nye som kommer inn også*».

– Informant, Avant.

Det som informanten peker på her viser at kvinnene i nettverket har en bevisst og egosentrisk måte å utnytte nettverket sitt på, slik som Drake og Solberg (1995 s. 143) mener kvinner bør bli bedre på. Drake og Solberg (1995, s. 143) mener at kvinner oftere enn menn, har selvoppofrende motiver når de bruker nettverk. Kvinner bør blir mer egosentrisk i sine kontaktmotiver og ved bygging av nye nettverksforbindelser, slik at man kan oppnå samme type makt som menn har. Dette mener vi basert på analysen av nettverkene, at disse kvinnene mestrer.

5.1.4 Oppsummering av drøfting relatert til forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet var «*hva oppnår kvinnene av å delta i slike nettverk?*». Vi finner i vår analyse at kvinner som har gitte karakteristika vil finne tilhørighet og oppnå utvikling i kvinnenettverkene Avant og Haldis. Det er god grunn til å anta at dette også vil gjelde for andre regionale kvinnenettverk, så lenge de har tilnærmet like mål i nettverkene. Disse vil vi oppsummert beskrive som kvinner som *bryter* glasstaket, eller kvinner som *ønsker å bryte* glasstaket, og vi vil påstå at resultatene som oppnås gjennom et slikt nettverk hjelper kvinner til å knuse glasstaket.

Vi har funnet noen områder som vi mener oppsummerer det kvinnene får igjen av å delta i slike nettverk. Dette er faglig utbytte, å utveksle erfaringer, å utvide eget nettverk og å få løftet seg selv og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer. Dette er de mest fremtredende resultatene vi har identifisert, som kvinnene mener de oppnår ved å delta i slike

nettverk. Andre motiver som også nevnes er å ha et sted å sokne til, og å føle fellesskap sammen med andre i samme situasjon.

5.2. Drøfting av funn relatert til forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet var «*hvordan oppnår nettverkene psykologisk trygghet?*».

Våre funn indikerer at nettverkene har stor grad av psykologisk trygghet, og de peker på noen viktige faktorer som beskriver hvordan de har klart å oppnå dette. Faktorene er å gi ærlige tilbakemeldinger, være rause, løfte hverandre, invitere til deltakelse, være tilgjengelige, bruke direkte språk, erkjenne grensene for gjeldende kunnskap og å sette grenser for hverandre.

5.2.1 Kultur for trygghet og åpenhet

Informanter fra begge nettverk påpeker viktigheten av å etablere trygghet i gruppene.

Trygghet, både i form av at kvinnene må kjenne hverandre, og i form av at det skal være takhøyde for å fremme meningene sine, og derav oppnå personlig utvikling hos den enkelte. Altså må kvinnene også føle trygghet hos hverandre. Selv om nettverkene er store, og mye større enn hva et ordinært team vanligvis er, så har nettverkene klart å etablere trygghet. Som tidligere beskrevet så fortalte en av informantene at «*nå ble jo Avant et mye større nettverk enn det vi hadde trodd, og det er jo kjempepositivt. Og den tryggheten man ofte føler på i små nettverk, den føler man her også. Selv om det er mye mye mye større enn det vi er vant med, så er det mye trygghet der.*» - Informant, Avant

Psykologisk trygghet i team eller i organisasjoner handler om å etablere en kultur der alle føler seg fri til å si det de mener, og der man kan spørre om hjelp uten å frykte at du skal gjøre feil eller bli ledd av. Sagt på en annen måte så er det evnen til å føle seg trygg til å være seg selv uten å risikere negative konsekvenser. Dette virker til å være nedfelt i hele strategien til nettverkene, og medlemmene i nettverkene beskriver dette som hele formålet til nettverkene. De er opprettet for å oppnå samarbeid og for å etablere tillitt. De fremhever det å heie hverandre frem som viktig for å oppnå dette, og dette er noe som blir gjennomgått flere ganger hvert år, og som er nedfelt i statuttene til nettverket. Selv om nettverkene ikke definerer psykologisk trygghet som et begrep, så virker det likevel nedfelt i formålet til nettverket.

5.2.2 Hvordan nettverkene utvikler psykologisk trygghet

Edmondson og Schein (2012, s. 139) beskriver hvordan de anbefaler at man kan utvikle et høyytelses- og psykologisk trygt miljø for læring i team. De anbefaler stegene skissert i tabell 1 i teorikapittelet. Vi vil basert på denne teorien knytte til funnene i vår undersøkelse, slik at figuren blir moderert til også å omfavne de elementene som nettverkene i vår studie oppfattet som viktig, og dermed justere den teoretiske innretningen til også kunne gjelde kvinnenettverk. Hvor det i teorien refereres til teamledelse, vil vi påstå at det i overført grad kunne gjelde styret i disse nettverkene.

Tabell 4 Sjekkliste for psykologisk trygghet i kvinnenettverk

Vær tilgjengelig

Ledere oppmuntrer teammedlemmer til å lære sammen ved å være tilgjengelige og personlig involvert (Edmondson og Schein 2012, s. 139). Vi finner i vår empiri at begge nettverk er samstemte på dette området. Medlemmene både er og skal være tilgjengelig for hverandre, og dette er noe som forventes av den enkelte som er medlem i nettverkene. Dette blir benyttet på mange områder. Som tidligere belyst så forklarte en av informantene våre at de bruker hverandre i mange sammenhenger, eksempelvis hvis det har vært vanskelig i forhold til personalsaker. Dette gjorde de fr å få råd til hvordan man skal håndtere ulike situasjoner. De har nevner også at de har benyttet hverandre for å få råd til hvordan man skal løse utfordringer i styrer. De påpeker viktigheten av å være tilgjengelig for hverandre, og at dette belyses når det kommer nye medlemmer, og ofte på medlemsmøter. Det kan virke som om dette er noe som ligger i det å være medlem, det å kunne hjelpe hverandre ved behov, gratis.

Erkjenn grensene for gjeldende kunnskap

Når ledere innrømmer at de ikke vet noe, oppmuntrer deres ydmykhet andre teammedlemmer til å følge etter (Edmondson og Schein 2012, s. 139). Vår studie viser til at medlemmene i nettverkene var klar over, og opptatt av at aktivitetene skulle by på læring, og det å tørre å utfordre hverandre på ny kunnskap trekkes frem flere ganger. Blant annet ved å arrangere debatter innenfor et aktuelt tema, hvor nettverkene har invitert inn personer i høye stillinger i regionen (både kvinner og menn), og hvor en nettverksdeltaker stilte som debattleder. Disse aktivitetene førte alltid til gode diskusjoner og engasjement, og at de lærer om tema som de kanskje ikke hadde en formening om fra før. De kunne gå ut av møtene, med en mening om noe de i utgangspunktet ikke hadde brydd seg om. En spesiell

debatt trekkes frem av en informant, hvor hun som tidligere nevnt sier at *«folk begynte å spørre «jeg lurer på...», og da husker jeg at jeg ble så fornøyd, for det er jo det det handler om, å tørre. Å reise seg å stille spørsmål, og å ta plass. Det er ikke noe som er flaut å spørre om, eller noe som er teit»*. – Informant, Avant.

Vær villig til å vise feil

For å skape psykologisk trygghet må teamledere vise en toleranse for feil ved å erkjenne og vise sine egne feil (Edmondson og Schein 2012, s. 139). Dette ble ikke trukket frem som viktig av våre informanter.

Inviter til deltakelse

Når folk tror at lederne deres verdsetter deres innspill, er de mer engasjerte og lydhøre (Edmondson og Schein 2012, s. 139). Dette viser empirien at nettverkene har stort fokus på. Den tryggheten som informantene oppgir at de har oppnådd i nettverkene har ført til at kvinnene både tør og ønsker å dele av egne erfaringer. Godt beskrevet av en av våre informanter, som tidligere belyst, *«mange deler veldig sterke og personlige ting i denne gruppen. Jeg er imponert over hva enkelte deler, og den tillitten man viser hverandre»* - Informant, Haldis.

Det kan synes at deltakelse ikke bare er en mulighet i nettverkene, men viktig for at kvinnene skal få et godt utbytte av medlemskapet. Flere av informantene har belyst det å være engasjert og lærevillig som en viktig suksessfaktor for å oppnå «å bli styrket» av nettverket. At kvinner som ikke er motiverte til å bidra med noe selv, ikke vil få noe ut av å være medlem. Selv om nettverkene jobber med å ha en kultur for åpenhet og trygghet, så betyr ikke det at læringen og utbyttet kommer av seg selv. En av informantene i Avant var veldig klar på dette, og sammenlignet medlemskapet i nettverket som et medlemskap på et treningssenter. Hun mente at man ikke ble slank av å være medlem, du må bidra selv. Hun fortalte at dersom man er misfornøyd med treningssenteret sitt, eller nettverket sitt, så handler det nok mest om hva du selv har bidratt inn i medlemskapet. Det å tørre å spørre, og tørre å dele av seg selv ble nærmest beskrevet som et være eller ikke være. Informantene våre peker på at det å være medlem av nettverket ikke gjør sånn at dører åpner seg automatisk, og at man bare kan mate inn til seg.

Fremhev fiaskoer som læringsmuligheter

I stedet for å straffe folk for å gjøre feil, oppfordrer ledere teammedlemmer til å omfavne feil og håndtere fiasko på en produktiv måte (Edmondson og Schein 2012, s. 139). Dette ble ikke trukket frem som viktig av våre informanter, og man kan jo anta at et kvinnenettverk ikke håndterer store fiaskoer eller feil under driften, på samme måte som team i organisasjoner gjør.

Bruk direkte språk

Ved å bruke et språk som er praktisk og direkte, får du en rett og slett diskusjon som muliggjør læring (Edmondson og Schein 2012, s. 139). I et kvinnenettverk virker det som om direkte språk er enda viktigere enn hva det er når du snakker med dine kollegaer. Flere av informantene våre belyste nytten av å snakke med kvinner som hadde andre perspektiver enn det de selv hadde. Å etablere en dialog med mennesker som de ikke hadde så mye til felles med i det daglige, gav et godt påfyll til å forstå verden bedre. Alle bransjer har sine faguttrykk og språk, og i et kvinnenettverk kunne de løsrive seg litt fra den begrensningen. Det å åpne opp bidro til mangfold, og til å anerkjenne forskjelligheten som en god ting.

Vi har tidligere beskrevet hvordan en av informantene våre så på dette. Hun beskrev det på denne måten, «bare det å sette seg ned for å snakke med folk du ikke snakker med til vanlig, det er viktig altså! Perspektivene du får ved å høre andres innfallsvinkel. Ikke bare de du jobber sammen med hver dag som snakker ditt fagspråk. Plutselig snakker man med noen i en helt annen situasjon enn deg selv, både når det gjelder utdanning og tilnærming. Det er kjempespennende! Du får ikke det andre steder. Jeg tror det borger for mangfold. Det å bli kjent og få høre hverandres historie. Det borger for mangfold og en større inkludering i små samfunn. Mangfold er en viktig bit i det heller. Det må også et nettverk være direkte på at vi trenger ikke være likeens.» Informant Haldis.

Sett grenser

Når ledere er så klare som mulig om hva som er akseptabelt, føler folk seg mer psykologisk trygge enn når grenser er vage eller uforutsigbare (Edmondson og Schein 2012, s. 139). Her peker våre funn på at grensene i begge nettverk er nok klare for å gjøre medlemmene trygge på hva som er målene til nettverket, og hvor mye og hvordan medlemmene skal delta. Vi vil påstå at begge nettverkene er klare på grensesetting.

Gi ærlige tilbakemeldinger (ny)

Et interessant funn i vår empiri var medlemmer som oppfattet at det å gi ærlige tilbakemeldinger til hverandre var vesentlig for å oppnå trygghet og gjensidig tillit til hverandre. Vi mener derfor at for kvinnenettverk så vil det å gi ærlige tilbakemeldinger til hverandre bidra til psykologisk trygghet og tillitt til hverandre i nettverket. Informantene forteller om en tilbakemeldingskultur hvor ærlige tilbakemeldinger gis. De poengterte at på grunn av den tryggheten som finnes i begge nettverkene så kan det gis ærlige tilbakemeldinger og man kan ha åpne diskusjoner. Dette gir et mye større rom for vekst. Reelle og konkrete tilbakemeldinger er viktig for den enkeltes vekst. Flere av informantene tok fram at relasjonene måtte være til stede, og helst sterke, for å kunne tåle denne påkjenningen.

I Avant ble dette blant annet beskrevet som en trygghet i at øvrige medlemmer er ærlige og ekte i måten tilbakemeldinger blir gitt på. En av informantene var spesielt tydelig på dette, og fortalte om en hendelse under møtet som medlemmene i Avant hadde da det ble besluttet at de skulle etablere nettverket. Etter en episode hvor hun mente hun fikk ufortjent skryt, hadde hun fokusert på at kvinnene måtte slutte å si «*så flink du er*», hvis det ikke er fortjent. Hun hadde begrunnet dette i at hun tror menn er flinkere på det området, med å gi konstruktive tilbakemeldinger, og at kvinner har noe å lære på det området. Hun hadde også påpekt at det å gi tilbakemeldinger som kan oppfattes som negative, ikke betyr at hun ønsker å trykke deg ned, men som et ønske om at du skal bli bedre, og lykkes. Hun sier videre at «*dersom kvinner alltid skal si «å, kjempebra» til alt vi gjør, så kan man jo gå rundt og være dårlig hele tiden. Så er det ingen som har fortalt deg det*» - Informant, Avant. Denne hendelsen gjorde at hun ble lagt merke til, og dermed ble valgt inn i styret i Avant. Hun har hatt fokus på å klare å skape denne kulturen i nettverket, noe som bekreftes av de andre informantene at de har klart å oppnå.

Vær raus, løft hverandre (ny)

Et fremtredende funn som utpekte seg som viktig, var kvinnes brennende ønske om å løfte hverandre. Kvinnene ønsker å skape en kultur for å støtte hverandre, og en trygghet i at man kan be om hjelp av andre deltakere i nettverket. Denne tilliten og tryggheten tar de også med seg utenfor nettverket, og alle informantene bekrefter at de har benyttet relasjonene de har opparbeidet seg i nettverket, til å oppnå profesjonell vinning. En av informantene belyser også dette temaet som en av hovedmotivasjonene til å bli med i

nettverket. Som tidligere beskrevet sier hun at *«det var fordi det skulle være en arena for kvinner, for å gjøre dem trygge og samtidig få dem til å søke styreverv»*. Informant, Avant.

Informantene snakket om at det å løfte hverandre gjaldt både i relasjonen mellom hverandre, samt i mer formelle sammenhenger. Som et eksempel ble det trukket frem at dersom noen delte noe på sosiale medier, som kunne løfte frem seg selv eller andre, så ble dette aktivt delt og distribuert av medlemmene i nettverket. En av informantene i Haldis trakk frem at det var svært viktig å få delt den interne kompetansen, både for medlemmene i nettverket, men også for at man kunne løfte hverandre frem i andre sammenhenger.

Informantene poengterte også at de snakket positivt om nettverkets medlemmer ved alle anledninger de fikk. Det var en aktiv kultur for å framsnakke andre, både når det gjaldt stillinger og styreverv, samt bigeskjefter. Noen medlemmer i begge nettverk var kunstnere, kursholdere eller hadde andre tilleggsjobber, her kunne informantene dele med oss at der var sterk vilje til at disse skulle lykkes, og nettverket bidro med «vareprat» for å løfte dem opp og frem. Dette ble sammenlignet med «gutteklubben grei», det at man er flinke til å fremsnakke hverandre, og at man får kunder gjennom å bli fremsnakket. Dette ble spesielt i Haldis brukt som en måte å skaffe seg flere kunder på.

En annen måte å løfte på, som beskrives av begge nettverkene, er å bruke egne medlemmer som foredragsholdere, innledere og moderatorer så langt det går. Når det er temakvelder kan et medlem være konferansier, et annet ordstyrer og flere andre holder innlegg rundt tema. Det ble fremhevet at det var viktig for medlemmene å dele den kunnskapen de selv sitter på, og den kunnskapen de andre medlemmene har. Informantene forteller også om en tilbakemeldingskultur hvor ærlige tilbakemeldinger gis. De poengterte at på grunn av den tryggheten som finnes i begge nettverkene så kan det gis ærlige tilbakemeldinger og man kan ha åpne diskusjoner. Dette gir et mye større rom for vekst. Reelle og konkrete tilbakemeldinger er viktig for den enkeltes vekst. Flere av informantene tok fram at relasjonene måtte være til stede, og helst sterke, for å kunne tåle denne påkjenningen. Det kan synes som at noen av informantene ikke hadde en stor erfaring med dette å framsnakke fra tidligere, og som denne informant sa, *«det kan være vanskelig å rose andre, da man ikke har så mye trening i det»*. – Informant, Haldis. Det ble også referert til at det var viktig å få en bevissthet rundt dette slik at alle kunne løfte hverandre i fellesskap.

For å oppsummere tabellen vil vi påstå at de mest fremtredende aktivitetene som vil bidra til psykologisk trygghet i et kvinnenettverk er punktene under. Våre tillegg til listen er det å gi ærlige tilbakemeldinger til hverandre, og det å være raus og løfte hverandre, både i og utenfor nettverket. Her er punktene oppsummert.

- Gi ærlige tilbakemeldinger (ny)
- Vær raus, løft hverandre (ny)
- Inviter til deltakelse
- Vær tilgjengelig
- Erkjenn grensene for gjeldende kunnskap
- Sett grenser
- Bruk direkte språk
- Vær villig til å vise feil (ikke påvist som viktig)
- Fremhev fiaskoer som læringsmuligheter (ikke påvist som viktig)

5.2.3 Psykologisk trygghet og ansvarliggjøring

Som tidligere belyst i teorikapittelet, så hevder Edmondson og Schein (2012, s. 139) at enkelte mener at det å fremme psykologisk trygghet vil gjøre det vanskelig å holde folk ansvarlige. At dersom ansatte føler seg for vennlige eller nær hverandre, kan ytelsen glippe. Våre funn kan avkrefte at dette er tilfelle i kvinnenettverkene. Vi vil påstå at det tvert imot er motsatt. At psykologisk trygghet vil bidra til å holde folk ansvarlige, og sørge for innovasjon og utvikling.

Måten informantene våre forklarer dette på er blant annet at kvinnene gjøres ansvarlig for sin egen utvikling i nettverkene. Flere av informantene har belyst det å være engasjert og lærevillig som en viktig suksessfaktor for å oppnå «å bli styrket» av nettverket. Dette viser at selv om nettverket legger til rette for læring, så er hvert medlem selv ansvarlig for å bidra med sine synspunkter og meninger, altså at kvinnene lærer av hverandre. Vi har tidligere belyst viktigheten av kvinnenes egne bidrag, og at de kvinnene som ikke er motiverte til å bidra med noe selv, ikke vil få noe ut av å være medlem. Det er et tydelig bilde på at nettverkene krever en ansvarliggjøring av den enkelte, både for fellesskapet sin del, og for hver enkelt kvinne.

Som Edmondson og Schein (2012, s. 139) også bekrefter, så betyr ikke det å skape psykologisk trygghet det samme som å skape en ettergivende, slapp eller udisiplinert organisatorisk atmosfære. Det betyr å skape et klima som lar folk føle seg trygge samtidig

som de tar risikoen som er nødvendig for å forbedre og innovere. Edmondson og Schein (2012, s. 139) beskriver dette i figur 3 i teorikapittelet.

Etter å ha analysert funnene kan vi med trygghet påstå at kvinnene i nettverket føler psykologisk trygghet, og at hvert enkelt medlem føler på en ansvarliggjøring av egen deltakelse og utvikling. Kvinnene havner derfor i det Edmondson og Schein (2012, s. 139) beskriver som *læringssonen*. Her er både ansvarlighet og psykologisk trygghet høy, og folk kan ifølge Edmondson og Schein (2012, s. 139) enkelt samarbeide, lære av hverandre og få jobben gjort. Noen av de mest suksessrike organisasjonene har ifølge Edmondson og Schein (2012 s. 131) jobbet hardt for å bygge arbeidsmiljøer preget *både* av høy ansvarlighet og høy psykologisk trygghet. Dette kan indikere at kvinnenettverkene lykkes godt nettopp fordi de klarer å oppnå psykologisk trygghet, i tillegg til at de setter krav til hvert medlems deltakelse i nettverket.

Et siste element som anses som viktig for at nettverkene oppnår læringseffekt i kombinasjonen psykologisk trygghet og ansvarliggjøring, mener vi er målene i nettverket. Hvor det i organisasjoner ofte opprettes team som skal løse en gitt oppgave, er det i kvinnenettverkene opprettet et «team» som utelukkende skal føre til utvikling, oppløfting og framsnakking av hverandre. Det vil være en naturlig arena for å klare å oppnå psykologisk trygghet.

5.2.4 Oppsummering av drøfting relatert til forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet var «*hvordan oppnår nettverkene psykologisk trygghet?*». Våre funn bekrefter at kvinnenettverkene klarer å oppnå psykologisk trygghet, og når nettverket oppnår psykologisk trygghet klarer de å nå målene de har satt seg. Faktisk vil vi påstå at måten slike nettverk er organisert på, er en oppskrift på det å oppnå psykologisk trygghet. Hvor det vanligvis i organisasjoner opprettes team som skal løse en utfordring, eller utvikle et nytt produkt, så er disse kvinnenettverkene opprettet av helt andre årsaker. De er opprettet kun for å utvikle «teamet», og for å bistå kvinner i å bryte glasstaket.

Kvinnenettverkene oppnår psykologisk trygghet ved å gi ærlige tilbakemeldinger, være rause, løfte hverandre, invitere til deltakelse, være tilgjengelige, erkjenne grensene for gjeldende kunnskap og å sette grenser for hverandre. Dette er vesentlige elementer i det å oppnå psykologisk trygghet, beskrevet av Edmondson og Schein (2012, s. 139) og videreutviklet i denne studien.

5.3. Drøfting av funn relatert til problemstillingen

Problemstillingen var formulert slik «*hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*». Vi mener dette besvares både ved å se direkte på funnene relatert til problemstillingen, og samtidig oppsummere de to forskningsspørsmålene «*hva oppnår kvinnene av å delta i slike nettverk?*» og «*hvordan oppnår nettverkene psykologisk trygghet?*»

Når det gjaldt funnene direkte relatert til problemstillingen, så var det stor konsensus mellom de to kvinnenettverkene. Informantene våre bekreftet at de følte seg styrket i lederrollen, samtidig som de vektla egeninnsats for å oppnå et utbytte av å være medlem i nettverket. Informantene våre var også samstemte på at det å være medlem av et nettverk ikke passer for alle. Bakgrunnen for at kvinnene følte seg styrket, var at de mente at de oppnådde målene ved å delta i slike nettverk. Dette var å oppnå faglig utbytte, å utveksle erfaringer, å utvide eget nettverk og å få løftet seg selv og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer. Altså funn relatert til det første forskningsspørsmålet. Kvinnene mener at de har oppnådd målene med nettverkene fordi de har klart å etablere psykologisk trygghet i nettverkene, noe vi har bekreftet under drøftingen av det andre forskningsspørsmålet.

Vår påstand er derfor at når medlemmene oppnår psykologisk trygghet i nettverket, så klarer nettverket å nå målene de har satt seg, og som et resultat av dette føler kvinnene seg styrket

5.3.1 Styrket i lederrollen

Informantene våre fremhever at de føler seg sterkere som ledere etter at de har blitt med i nettverkene. Dette var de to nettverkene samstemte på. Dette begrunnes på bakgrunn av de elementene som har blitt belyst tidligere i kapitlet, med å skape en arena hvor det er lov til å spørre, lov til å utfordre hverandre, og at man bygger et større og sterkere nettverk med personer som ønsker at du skal lykkes, og som fremsnakker deg på andre arenaer. En av informantene beskriver som nevnt i forrige kapittel, utviklingen sin etter at hun ble med i nettverket, «*min læringskurve har vært stupbratt og veldig positiv. Som leder må man jo ha en mening om forskjellige ting, holde taler osv. Jeg har lært å snakke i en forsamling gjennom nettverket, og det var totalt nytt for meg. Jeg har også lært meg mange nye strategier, for eksempel det å be om betenkningstid hvis man ikke kan svare media med en gang, eller å be om å få spørsmål tilsendt i forkant*» - Informant, Avant. Funnene kan tyde på at kvinnene tar meg seg lærdommen fra nettverket, over i rollen som leder.

Funnene peker på at alle informantene opplever utbytte av deltakelsen i nettverkene, at de føler seg tryggere i rollen som leder, og at de kommer styrket ut av deltakelsen. Her har kvinnene fokus på at medlemsmøtene skal være lærerike for medlemmene. Det skal ikke være

et «kaffeslaberas», som flere refererte til. Informantene peker på at lærdommen de tar med seg fra nettverket gir dem trygghet både på jobb og privat.

I tillegg til å utvikle seg i en lederrolle, peker informantene på andre områder de føler seg styrket på. Dette gjaldt både personlig nettverk, det å styrke sin sosiale kompetanse, og kompetanse på andre områder enn bare det som omhandler jobben som leder. En informant trekker frem det å «løfte sammen». Dette går igjen hos alle våre informanter i begge nettverkene, at de ønsker å bidra til å løfte hverandre. Det å gjøre hverandre sterkere. Som tidligere beskrevet så fortalte en av informantene at *«det å styrke sin menneskelige kompetanse er jo ikke så dumt, uansett yrke, og det å bli bedre kjent med andre yrker og muligheter i regionen.»* - Informant, Haldis. Dette kan tyde på at kvinnene føler seg styrket på flere områder enn bare som leder.

Informantene belyser også betydningen av å tørre å spørre, tørre å utfordre hverandre, og det å skape en åpenhet i nettverket som viktige områder for utvikling og læring, og at dette gjør at de føler seg styrket.

5.3.2 Styrket maktbase

En stor styrke for kvinnene kan synes å være at de utvider sitt profesjonelle nettverk, med kvinner som ønsker å løfte dem frem. Hvis vi ser dette i sammenheng med Person og Wieck (1985, s. 53), som hevder at det å bygge nettverk er en strategi for å bygge seg en positiv maktbase, så er den positive maktbasen tilgangen på makt i nettverket ditt. Ved at kvinner er medlem i mer formelle nettverk, så oppnår de bedre tilgang på makt i eget nettverk. Innledningsvis i denne oppgaven synliggjorde vi at kvinner generelt har mindre tilgang på uformelle nettverk, og at dette som konsekvens kunne føre til at de ikke fikk samme muligheter som menn. Kvinnene i studien vår har gjort noe aktivt for å endre dette, og etablert sine egne nettverk, og dermed bidratt til at de føler seg styrket. Som tidligere beskrevet så sa en av informantene, *«jeg tror det er veldig viktig at vi anerkjenner at også kvinner har nettverk, altså nettverk som er noe mer enn bare å være syklubber, for det er det som er karakteristikken. Det er helt naturlig at også kvinner kan føle seg styrket av være i nettverk».* – Informant, Haldis.

Det kan synes som at noen av medlemmene føler seg styrket, ikke bare på grunn av den direkte tilgangen på kunnskap, men også fra vissheten om at man har et nettverk i ryggen. At man har en «positiv maktbase» å spørre om hjelp, skulle man trenge det. De aller fleste

informantene hadde benyttet seg av nettverket ved flere ulike anledninger, og de få som ikke hadde det, opplevde det at muligheten lå der som en styrke.

5.3.3 Styrket gjennom psykologisk trygghet

Når medlemmene oppnår psykologisk trygghet i nettverket, så klarer nettverket å nå målene de har satt seg, og som et resultat av dette vil vi påstå at kvinnene føler seg styrket.

Psykologisk trygghet er ikke nødvendigvis en styrke i seg selv, men måten det brukes på i nettverkene bidrar positivt til at de klarer å oppnå sine mål, som blant annet er å styrke kvinnene. Denne lærdommen om teamutvikling tar kvinnene med seg inn i arbeidet sitt. Som beskrevet i forrige kapittel så vil vi påstå at organiseringen av et kvinnenettverk er en oppskrift på det å oppnå psykologisk trygghet. Nettverkene eksisterer for å bistå kvinner i å bryte glasstaket. For å oppnå dette har nettverkene fokus på å gi ærlige tilbakemeldinger, være rause, løfte hverandre, invitere til deltakelse, være tilgjengelige, erkjenne grensene for gjeldende kunnskap og å sette grenser for hverandre. Dette er vesentlige elementer i det å oppnå psykologisk trygghet, beskrevet av Edmondson og Schein (2012, s. 139) og videreutviklet i denne studien. Edmondson og Schein (2012 s. 131) påpeker at organisasjoner som oppnår psykologisk trygghet og høy ansvarlighet er de mest suksessrike. Der kan folk enkelt samarbeide, lære av hverandre og få jobben gjort. Dette er dermed viktig læring som kvinnene kan ta med seg tilbake til arbeidsplassen sin.

På grunn av den psykologiske tryggheten som er etablert i disse nettverkene så var det slik at medlemmene opplevde dette som en arena for å lære seg å bli flinkere på tilbakemeldinger, øke sin sosiale kompetanse, og utøve god ledelse. I det virkelige liv har man sjeldent gode læringsarenaer hvor man kan øve seg på ledelse. Derfor opplevde flere av informantene våre at det styrket dem å ha nettverksmedlemmer med tilsvarende utfordringer å diskutere med.

Vi har tidligere presentert hvordan en av informantene forklarte dette, *«bare det å sette seg ned for å snakke med folk du ikke snakker med til vanlig, det er viktig altså! Perspektivene du får ved å høre andres innfallsvinkel. I stedet for de du jobber sammen med hver dag, de som snakker ditt fagspråk. Plutselig snakker man med noen i en helt annen situasjon enn deg selv, både når det gjelder utdanning og tilnærming. Det er kjempespennende! Du får ikke det andre steder. Jeg tror det borger for mangfold. Det å bli kjent og få høre hverandres historie. Det borger for mangfold og en større inkludering i små samfunn. Mangfold er en viktig bit i det hele. Det må også et nettverk være direkte på, at vi trenger ikke være like»* - Informant, Haldis.

Informantene våre opplevde at det lå en styrke i få andres perspektiver på saker de sto i. Det at medlemmene av nettverket var forskjellige, og i ulike situasjoner, stillinger og familiesituasjoner, gav en positiv læringskurve for medlemmene. På denne måten kom de styrket ut av deltakelsen.

5.3.4 Egeninnsats er viktig

Informantene våre er samstemte i at et kvinnenettverk ikke passer for alle. For at det skal ha verdi å være medlem må du bidra selv. Med andre ord så er ikke nettverkene tilsvarende en arrangementsarrangør, det er et nettverk hvor hjelp, læring og bistand er toveis. Man tilbyr, og man får, etter ønsker og behov. Å være engasjert og lærevillig virker som viktige suksessfaktorer for å bli styrket i et kvinnenettverk.

Egeninnsats fremstår derfor som vesentlig for å få utbytte av et slikt nettverk. Om de som er medlem beskrives nærmest en genuin evne og vilje til å dele av seg selv, og ifølge informantene våre er dette et av suksesskriteriene for å oppnå personlig utbytte av medlemskapet. Som tidligere beskrevet så sier en av informantene våre dette, «*mange deler veldig sterke og personlige ting i denne gruppen. Jeg er imponert over hva enkelte deler, og den tillitten man viser hverandre*» - Informant, Haldis.

Vår analyse bekrefter at kvinnenettverk passer for kvinner som *bryter* glasstaket, eller som *ønsker å bryte* det, og som dermed trenger hjelp. Drake og Solberg (1995 s. 139) sin bekymring om at man ikke klarer å fange opp de svake kvinnene i samfunnet, er etter vår analyse en realitet. Det synes vanskelig å skulle oppnå målene i nettverkene med kvinner som ikke har et ønske om å bryte glasstaket.

5.3.5 Oppsummering av drøfting relatert til problemstillingen

Oppgavens problemstilling er definert slik, «*Hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*» For å besvare dette må vi tilbake til forskningsspørsmålene.

I analysen av forskningsspørsmål 1 konkluderte vi med at kvinnene som deltar i kvinnenettverk som er lik Haldis og Avant, er kvinner som *bryter* glasstaket, eller kvinner som *ønsker å bryte* glasstaket. Vi har påstått at resultatene som oppnås gjennom et slikt nettverk hjelper kvinner til å knuse glasstaket. De sterkeste faktorene vi har indentifisert til at kvinner er med i slike nettverk, er ønsket om å få et faglig utbytte, å utveksle erfaringer, å utvide eget nettverk og å få løftet seg selv og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer.

Vi vil påstå at målene som oppnås på bakgrunn av disse motivene, gjør at kvinnene styrkes og at erfaringen som de får i nettverkene er overførbare til deres rolle som ledere.

I analysen av forskningsspørsmål 2 konkluderte vi at kvinnenettverkene nærmest er en oppskrift på det å oppnå psykologisk trygghet. Når medlemmene oppnår psykologisk trygghet i nettverket, så klarer nettverket å nå målene de har satt seg, og som et resultat av dette vil vi påstå at kvinnene føler seg styrket.

Nettverkene eksisterer for å bistå kvinner i å bryte glasstaket. For å oppnå dette har nettverkene fokus på å gi ærlige tilbakemeldinger, være rause, løfte hverandre, invitere til deltakelse, være tilgjengelige, erkjenne grensene for gjeldende kunnskap og å sette grenser for hverandre. Dette er vesentlige elementer i det å oppnå psykologisk trygghet, beskrevet av Edmondson og Schein (2012, s. 139) og videreutviklet fra denne studien.

Basert på analysen vår vil vi påstå at regionale kvinnenettverk som er organisert tilsvarende som Avant og Haldis, vil bidra til å styrke kvinnelige ledere. Dette gjøres ved at de bygger kultur for psykologisk trygghet i nettverkene, og aktivitetene baserer seg på målene om at kvinner skal få faglig utbytte, utveksle erfaringer, utvide egne nettverk og i fellesskap klare å løfte hver enkelt kvinne og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer.

6.0 Konklusjon

Denne oppgaven har hatt som mål å svare ut problemstillingen «*hvordan kan et regionalt kvinnenettverk bidra til å styrke kvinnelige ledere?*». Studien er gjort som en cross-case analyse begrenset til to regionale kvinnenettverk på Helgeland.

Basert på analysen vår vil vi påstå at regionale kvinnenettverk som er organisert tilsvarende nettverkene i vår casestudie, vil bidra til å styrke kvinnelige ledere. Dette gjøres ved at de etablerer en sterk psykologisk trygghet i nettverkene, og aktivitetene baserer seg på målene om at kvinner skal få faglig utbytte, utveksle erfaringer, utvide egne nettverk og i fellesskap løfte hver enkelt kvinne og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer. Når medlemmene oppnår psykologisk trygghet i nettverket, så klarer nettverket å nå målene de har satt seg, og som et resultat av dette vil vi påstå at kvinnene føler seg styrket

Vi påstår at kvinnene som deltar i kvinnenettverk som er like våre casenettverk, er kvinner som *bryter* glasstaket, eller kvinner som *ønsker å bryte* glasstaket. Vår analyse viser at resultatene som oppnås gjennom et slikt nettverk hjelper kvinner til å knuse glasstaket. Vi har identifisert viktige faktorer for at kvinner er med i slike nettverk. Dette er ønsket om å få et faglig utbytte, å utveksle erfaringer, å utvide eget nettverk og å få løftet seg selv og andre kvinner inn i høyere stillinger og i styrer. Vi vil påstå at målene som oppnås på bakgrunn av disse motivene, gjør at kvinnene styrkes og at erfaringen som de får i nettverkene er overførbare til deres rolle som ledere.

For å oppnå psykologisk trygghet har nettverkene fokus på det Edmondson og Schein (2012, s. 139) beskriver viktigheten av, som er å løfte hverandre, invitere til deltakelse, være tilgjengelige, bruke direkte språk, erkjenne grensene for gjeldende kunnskap og å sette grenser for hverandre. I tillegg har vi etter forskningen vår lagt til viktigheten av å gi ærlige tilbakemeldinger, og å være rause og løfte hverandre. Dette er vesentlige elementer i det å oppnå psykologisk trygghet, beskrevet av Edmondson og Schein (2012, s. 139) og videreutviklet i denne studien.

6.1 Studiets bidrag til forskningsfeltet

Da vi startet denne studien fant vi at det var lite teori og forskning på krysningsområdet mellom kvinnenettverk og psykologisk trygghet.

Vårt bidrag til forskningsfeltet er påstanden om at når medlemmer av et kvinnenettverk oppnår psykologisk trygghet i nettverket, så klarer nettverket å nå målene de har satt seg, og som et resultat av dette vil vi påstå at kvinnene føler seg styrket, i rollen som leder og ellers.

Vi har i tillegg videreutviklet Edmondson og Schein (2012, s. 139) sin tabell «stegene i et høyytelses- og psykologisk trygt miljø for læring i team», slik at det kan fungere som en oppskrift til kvinnenettverk, eller andre nettverk som ønsker å oppnå psykologisk trygghet.

Denne studien har avdekket hvilke suksesskriterier som ligger til grunn for å drifte et høyt fungerende kvinnenettverk som bidrar til å styrke kvinnelige ledere.

6.2 Implikasjoner

For kvinnenettverk vil det være mulig å benytte denne oppgaven som en inspirasjon til å etablere psykologisk trygghet i nettverket.

For større organisasjoner kan dette utvidete verktøyet være en bidragsyter til å gjøre teamarbeidet lettere, med mulighet for større utbytte. De som skal jobbe med store team eller nettverk kan ha stor nytte av å oppnå psykologisk trygghet i teamene.

6.3 Forslag til videre studier.

Oppgaven er gjennomført i 2021, og vi har i den siste tiden levd med en global pandemi.

Informantene har vært tydelige på at de har savnet det å ikke kunne delta fysisk på nettverksmøter i denne perioden. Nettverkene selv har ikke klart å finne et godt digitalt alternativ i denne perioden. Så et mulig videre studie kunne sett på om det er mulig å etablere psykologisk trygghet i nettverk eller team, hvis kommunikasjonen er digital.

Litteraturliste

Avant (u.å). *Om Avant Kvinnenettverk*.

<http://avantkvinner.no/>

Arbeiderpartiet (u.å) *Kvinnenettverket*.

<https://www.arbeiderpartiet.no/om/kvinnenettverket/>

Aukland, K. (19.06.2019) *Det er fortsatt behov for Kvinnenettverk i akademia*. Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning www.kifinfi.no

<https://kifinfo.no/nb/2019/06/det-er-fortsatt-behov-kvinnenettverk-i-akademia>

Bennis, W. G. og Schein, E. H. (1965). *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. Wiley, New York.

Bjerke, K. (28.07.20). *Er hun best eller er hun bare den beste kvinnen?*

<https://www.dn.no/innlegg/kristin-bjerke/arbeidsliv/rekruttering/er-hun-best-eller-er-hun-bare-den-beste-kvinnen/2-1-848201>

Brandser, G og Sümer, S (2016). *Kjønnsbalanse i akademiske toppstillinger- med blikk for brytninger og nye muligheter*. Tidsskrift for kjønnsforskning.

https://www-idunn-no.ezproxy.nord.no/tfk/2017/01/kjoennsbalanse_i_akademiske_toppstillinger_med_blikk_for_b

Carlyle, C.; Kristiansen, P. (2011). *Kvinnens karriereutvikling – Har tiltak som karriereutviklingsprogram, mentor og nettverk betydning?* Tromsø, UiT Johannessen

Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001) *The glass ceiling effect*. *Social Forces*, Volume 80, Issue 2. Oxford Academic

Drake, I., Solberg, A. (1995) *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?*

Tano Aschehoug

Edmondson, A.C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Vol.44 (2), p.350-383. Harvard University

Edmondson, A.C. og Schein, E. H. (2012) *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Energi Norge (09.05.2019) Stor interesse for kvinnenettverk i kraftbransjen.
www.energinorge.no <https://www.energinorge.no/fagomrader/fornybar-energi/nyheter/2019/stor-interesse-for-kvinnenettverk-i-kraftbransjen/>

Fjæren, E.L. & Lie, C. A. Morgenbladet (2019, 08. desember) *Selv om det er kvinnenettverk så er det ikke fellesskap: Er det for mye fokus på å få kvinner inn i topplederstillinger, og for lite på mangfold?* <https://morgenbladet.no/aktuelt/2019/12/selv-om-det-er-kvinnenettverk-sa-er-det-ikke-fellesskap>

Forskningsetikk.no *Kvalitativ metode* (2015, 4. april)
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>

Forskning (2018, 1. april). *Sannsynlighetsregning: Kvinner burde fått mange flere nobelpriser.* <https://forskning.no/vitenskapene-kjonn-og-samfunn-likestilling/sannsynlighetsregning-kvinner-burde-fatt-mange-flere-nobelpriser/1255615>

Fyrand, L. (2016), *Sosialt Nettverk: teori og praksis*. (3. utg.) Universitetsforlaget

Greve, H. Rowley, T. Shiplov, A. (2014) *Network Advantage: how to unlock value from your alliances and partnerships*. John Wiley & Sons, Incorporated

Innovasjon Norge (2016, 08. mars) *Innovasjon Norge etablerer sitt første globale kvinnenettverk.* #INWomen 1.4
<https://www.innovasjon Norge.no/no/om/nyheter/2016/innovasjon-norge-etablerer-sitt-forste-globale-kvinnenettverk/>

Johannessen, A. Christoffersen L. & Tufte P.A. (2020). *Forskningsmetode før økonomisk-administrative fag*. (4. utg). Oslo Abstragt Forlag.

KIB (2021, 4. april) *Om oss*.

<https://kvinneribusiness.no/om-oss/>

Krog, L. (2019, 16. juli) *Kvinnenettverk er ikke veien til en likestilt arbeidsplass*.

<https://www.dn.no/innlegg/likestilling/kjomnsdelt-arbeidsliv/arbeidsliv/kvinnenettverk-er-ikke-veien-til-en-liestilt-arbeidsplass/2-1-638903>

Kvinnenettverket Haldis (u.å.) Tilleggsinformasjon om Haldis

https://www.facebook.com/haldis.no/about/?ref=page_internal

Kvinnenettverket Noor (2021, 1. april) *Forside*.

<https://www.k-noor.no/>

Lingner, S Bartholomay (2020) *Kvinnenettverk i næringslivet: Business as usual?: En kvantitativ studie om kvinners erfaringer med nettverket «Women in Business» i Kristiansand*. Master's thesis. University of Agder, Kristiansand.

Lovdata (2017, 16. august) Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven) <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestillingsloven>

Morrison, A. M., White R.P. & Velsor, E. V. (1987). *Breaking the Glass Ceiling*. New York: Addison-Wesley

Narvikregionen Næringsforening (u.å.). *Lederkvinner i Narvikregionen*

<https://nrnf.no/kvinnenettverk>

Norum, T. L.; Stensaker, M. N. (2014, 9. mars) *Net-working, or Not- working, it's a small difference*. UiN Bodø

- Persons, C.B og Wieck, L (1985). *Networking: A power strategy*. (Vol 3). Nursing Economics.
- Schiefloe, P. (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital: Nettverk og nettverksforskning* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sopra Steria (2020, 5. august) *Kvinnenettverk står ikke i motsetning til likestilling*
<https://www.soprasteria.no/vi-mener/details/kvinnenettverk-star-ikke-i-motsetning-til-likestilling>
- Statistisk sentralbyrå (2021) *Fakta om likestilling*.
<https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- Store Norske Leksikon (2021, 01. april). *Ledelse*.
<https://snl.no/ledelse>
- Springer Science, Business media (2008, 1. mars) Naoufel Cheikhrouhou, Gregory Piot. Michel Pouly *A multi-criteria model for the evaluation of business benefits in horizontal collaborative networks*.
- UiO (2021, 24. april) *Daughters of Themis. International Network of Female Business Scholars* <https://www.jus.uio.no/english/research/areas/companies/news/daughters-of-themis.html>
- UNG (2020) *Kjønnslikestilling i Norge*.
https://www.ung.no/likestilling--og-diskriminering/3955_Kj%C3%B8nnslikestilling_i_Norge.html
- Ulvestad, J. (2016, 1. januar) *Myter i omløp - Det annet kjønn i akademia*
https://www.idunn.no/uniped/2016/01/myter_i_omloep_-_det_annet_kjoenn_i_akademia
- Vabø, A., & Ramberg, I. (2009). *Arbeidsvilkår i norsk forskning*. Oslo: NIFU Step

Yin, R. K. (2004). *Case Study Research. Design and methods.* (5. utg.) Thousand
Oaks: Sage

Vedlegg 1 – Intervjugal

Spørsmålene er ment som veiledende, og ved interessante funn vil informanten bli bedt om å utdype, og forklare nærmere.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- Kan du fortelle litt om deg selv?
- Kan du fortelle om din rolle i kvinnenettverket?
- Har du andre verv eller roller utenom jobben?
- Hvor lenge har du vært medlem?
- Vet du om andre kvinnenettverk, evt medlem?

RELASJONER

- Kan du si litt om de relasjonene du har skaffet deg gjennom nettverket?
- Har du bidratt med noe, til de relasjonene du har fått?
- Har du fått noe som har gitt deg verdi fra de relasjonene du har fått?

NETTVERK

- Hvorfor valgte du å bli medlem i nettverket?
- Hva er det du ønsker å oppnå med å være med i et kvinnenettverk?
- Har ditt profesjonelle nettverk endret seg ved at du har deltatt i/ledet nettverket?
- Har ditt private nettverk endret seg ved at du har deltatt i/ledet nettverket?

SYNLIGHET

- Har din deltakelse i nettverket gitt deg økt synlighet i næringslivet?
- Har din deltakelse i nettverket gjort at du har løftet frem andre i nettverket, i ulike situasjoner?
- Er du mer eller mindre med på andre typer arenaer etter at du ble medlem i nettverket?

AKTIVITETER

- Hvilke aktiviteter har du deltatt på?
- Hvilke aktiviteter foretrekker du å delta på?
- Hvilke aktiviteter har bidratt mest til å bedre dine relasjoner til andre i nettverket?

- Hvilke aktiviteter har bidratt mest til å bedre ditt profesjonelle nettverk?
- Hvilke aktiviteter har bidratt mest til å gjøre deg mer synlig i næringslivet?
- Hvor aktiv er du i nettverket?
- Hvilke aktiviteter opplever du at gir størst verdi for medlemmene? (leder)

ORGANISERING

- Kan du si litt om hvordan nettverket er organisert?
- Hva synes du om måten nettverket ledes og drives på?
- Er det noen måter det kunne blitt gjort bedre på?
- Hvordan er nettverket finansiert?
- Har dere benyttet dere av noen private eller offentlige virkemidler? I så fall, hvilke?
- Hvor stor prosentandel arbeid er det å lede og drifte nettverket? (til ledere)
- Samarbeider dere med andre nettverk? Har dere diskutert/vurdert å samarbeide med andre nettverk i regionen?

TRYGGHET – *(Lagt inn som tilleggs spørsmål ved intervju runde 2)*

- Føler du at nettverket har gjort deg styrket på noen måte? Enten privat eller i jobbsammenheng.
- Har din deltakelse i nettverket gjort at du er tryggere i jobben din?
- Føler du deg trygg til å spørre spørsmål, og fremme synspunkter i nettverket?
- Hvis ja; hvorfor tror du denne tryggheten er der, hvordan har dere klart å oppnå den?

AVSLUTNING

- I hvor stor grad mener du at nettverket lykkes med å nå sine mål?
- Har du noe mer du ønsker å utdype som kan gi verdi for undersøkelsen vår?

Vedlegg 2 - Intervjuplan for casenettverk

Case / nettverk	Intervjuobjekt	Dato Intervju	Status intervju	Ansv. Transkr.
Avant	Merete Karlsen, toppleder	24.06.21 og 29.10.21	Ferdig transkribert	LS
Avant	Monica Langseth, avdelingsleder	24.06.21 og 29.10.21	Ferdig transkribert	LS
Avant	Nina Skogseth, leder for egen bedrift og gründer av nettverket	24.06.21 og 29.10.21	Ferdig transkribert	LS
Avant	Silje Breimo, leder for egen bedrift	02.11.21	Ferdig transkribert	LS
Avant	Informant ønsker å være anonym, avdelingsleder	03.11.21	Ferdig transkribert	LS
Avant	Informant ønsker å være anonym, leder i eget firma	03.11.21	Ferdig transkribert	LS
Haldis	Wenche Marseliussen, leder for egen bedrift	07.07.21 og 07.11.21	Ferdig transkribert	AHB
Haldis	Inger-Lise Haakstad. Doktor	07.07.21 og 28.10.21	Ferdig transkribert	AHB
Haldis	Liv Eli Dahlberg, pensjonert leder og politiker	07.07.21	Ferdig transkribert	AHB
Haldis	Hanne Falck Kristoffersen Leder	07.11.21	Ferdig transkribert	AHB
Haldis	Ønsker å være anonym, avdelingsleder	03.11.21	Ferdig transkribert	AHB
Haldis	Ingvill Dahl	11.11.21	Ferdig transkribert	AHB

Vedlegg 3 - NSD godkjenning

11.10.2021, 20:44

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave: Hvordan kan et kvinnenettverk være med å styrke og utvikle kvinnelige ledere.

Referansenummer

929467

Registrert

27.09.2021 av Ann-Helen Baadstrand - ann-helen.baadstrand@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Heldal, frode.heldal@ntnu.no, tlf: +4747750997

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ann-Helen Baadstrand, ann@mkk.ac, tlf: 97660410

Prosjektperiode

01.09.2021 - 30.11.2021

Status

30.09.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

30.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61518f83-744d-4abd-9876-c4aa1ecc79f7>

1/3

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.11.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan kan et kvinnenettverk være med å styrke og utvikle kvinnelige ledere

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvordan et kvinnenettverk kan være med på å styrke og utvikle kvinnelige ledere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å undersøke hvordan et lokalt kvinnenettverk kan være positivt for næringsutvikling og kvinners muligheter i et samfunn. Gjennom en litteraturstudie og kvalitative dybdeintervju av kvinnelige ledere i utvalgte kvinnenettverk, ønsker vi å finne ut om et slikt nettverk har nytteverdi. Vi ønsker også å se på hvilke type aktiviteter og tiltak som er mest nyttige i et slikt kvinnenettverk. Vi håper med dette å kunne bidra med kunnskap som kan benyttes både nasjonalt og internasjonalt, for å styrke kvinner i arbeidslivet. Med bakgrunn i dette har vi utformet følgende problemstilling:

- *Hvordan kan et kvinnenettverk være med å styrke og utvikle kvinnelige ledere?*

I tillegg har vi valgt følgende underproblemstillinger:

- *Hvordan sikrer kvinnenettverkene at medlemmer er aktive i nettverket?*
- *Hva er en god måte å organisere et kvinnenettverk på?*
- *Hvilke aktiviteter gir mest verdi for medlemmene?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Nord er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har kontaktet deg som deltaker og /eller leder i et kvinnenettverk, for å oppnå innsikt i hvordan nettverk fungerer og mulige suksessfaktorer.

Vi har kontaktet deltakere på sto oppført på hjemmesiden deres og surt etter kandidater.

Hva innebærer det for deg å delta?

Gjennomføres et ett eller flere intervju, fysisk eller digitalt. Dataene vil tas opp på lyd og transkriberes i etterkant. Taleopptakene vil bli lagret frem til masteroppgaven er levert og bestått, og vil deretter slettes. Transkriberte notater vil ligge som vedlegg i masteroppgaven.

Vi ønsker også å takke intervjuobjektene i teksten i masteroppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er to studenter og veileder som vil ha tilgang til informasjonen. Dette er Lilliann Sørensen, Ann-Helen Baadstrand og Frode Heldal.
- Data ligger i passordbeskyttede mapper og PC

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2022. opptakene vil i etterkant slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Frode Heldal
- Personvernombud i Nord universitet.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ann-Helen Baadstrand og Lilliann Sørensen
(Forsker/veileder)

Frode Heldal, veileder.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [Hvordan kan et kvinnenettverk være med å styrke og utvikle kvinnelige ledere?], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i flere metoder, f.eks. spørreskjema – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes– hvis aktuelt
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til bestått masteroppgave – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)