

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Masteroppgave

Navn: Cato A. Eide, Stian Hansen
og Sebastian Johansen

*Hvordan blir menn toppledere, et bevisst
karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter?*

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 88

Forord

Vi er nå ved veis ende av masterstudiet vårt ved Nord Universitet, og vår avhandling vil være avslutningen i studiet Master in Business and Administration innen ledelse. I avhandlingen ser vi nærmere på mannlige toppledere og deres karrierevei mot å bli ledere. Det er i dag lite kjønnsbasert forskning som har søkelys på veien mot det å bli toppleder, til tross for mange debatter og meninger rundt hvorfor så mange menn er toppledere. Som et bidrag til ledelsesforskningen har seks mannlige toppledere i Trondheim delt sine personlige opplevelser, tanker og historier fra oppveksten og veien mot det å bli toppleder.

Det er på sin plass at vi starter med å rette en ekstra stor takk til alle våre respondenter som har gitt av sin tid, delt sine tanker, opplevelser og tatt masteroppgaven åpent imot. Vi vil også takke vår veileder Frode Soelberg for sitt engasjement og gode råd under hele prosessen. En takk sendes også til våre arbeidsgivere som har gitt oss rom til å kunne gjennomføre studiet, og for at de har vært fleksible under arbeidet med avhandlingen. Vi retter en ekstra stor takk til alle venner og familie som har hjulpet til med korrekturlesning, og gitt oss den støtten og oppmuntringen vi så kjært trengte underveis.

Oslo og Trondheim, 25 Mai 2022

Cato A. Eide

Stian Hansen

Sebastian Johansen

Sammendrag

Masteravhandlingen er et forskningsbidrag innen tematikken ledelse, som setter søkelys på mannlige toppledere, deres karriereutvikling og oppvekst. Avhandlingens problemstilling tar for seg: *Hvordan blir menn toppledere, et bevisst karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter?* Denne problemstillingen er ytterligere belyst ved hjelp av to forskningsspørsmål.

Vi har valgt en kvalitativ studie med et induktivt design for å besvare avhandlingens problemstilling og de to forskningsspørsmålene. Det forskningsdesignet som er valgt er fenomenologisk, der avhandlingen tar utgangspunkt i seks mannlige toppledere fra næringslivet i Midt-Norge. Vi har brukt dybdeintervju som har vart fra 1,5 – 2 timer, for å frembringe grundig og godt datagrunnlag for besvarelsen av problemstillingen. Det har også vært benyttet dokumentstudier for å supplere den genererte dataen fra dybdeintervjuene. For å belyse problemstillingen er det valgt å se på ulike teori, da det er flere forhold som kan ha betydning for valget av karrierevei. Ved bruk av en eklektisk tilnærming, løsriver en seg fra satte normer. Noe vi mener har vært spesielt viktig for avhandlingen.

Funnene i avhandlingen peker på at ingen av de mannlige topplederne vi pratet med hadde noen ambisjoner om å bli toppleder. Det interessante funnet i avhandlingen er at ledelse blir til gjennom motivasjon, og ikke ambisjon. Motivasjonen gjør at mennene er villig til å ta på seg ansvar, ta det neste steget og ta ekstra (kalkulert) risiko i bytte mot å maksimere sin egen positive effekt. Mennene får motivasjon i form av det man kan oppnå i topplederrollen, og ikke selve rollen som toppleder.

Av de mennene som inngår i empirien, kunne ingen av de vise til et ønske eller strategisk mål om å innta rollen som toppleder. Det vi ser, er at de underveis i karrieren har kommet over ulike muligheter. Når disse mulighetene har dukket opp, har de stått ovenfor et valg som har vært avgjørende for deres retning videre. Basert på den overordnede analysen av avhandlingen gir, finner vi ingen andre forklaringer enn at karrierevalget og selve valget om å bli toppleder baserer seg på tilfeldigheter.

Abstract

This thesis is a research contribution in the field of management. It focuses on male chief executive officers (CEO) and their career development. The thesis addresses the following main research question: *How do men become CEOs, a conscious career choice or governed by chance?* This question is further elucidated with the help of two secondary research questions.

We have conducted a qualitative study with a step-by-step inductive method to answer the main research question. We have chosen a phenomenological research design, with an in-depth focus of six male top executives from the business community in Trondheim, Norway. We conducted in-depth interviews, which lasted from 1.5 to 2 hours. This resulted in a thorough, extensive, and phenomenological dataset of information useful for answering the research questions. We also explored several document studies to supplement the data generated from the in-depth interviews.

We investigated several different relevant theories, as there are numerous factors that can be important for the choice of a career path. By using an eclectic approach, one detaches oneself from set norms, which we believe has been particularly important for this thesis.

The findings in this thesis indicate that none of the male CEOs we interviewed had any ambitions to become a CEO. One of the more interesting findings in this thesis is that leadership is created through motivation, and not ambition. The motivation makes the men willing to take responsibility, take the next step and take (calculated) risks in exchange for maximizing their own positive effect. The men get their motivation in the form of what can be achieved in the CEO role, and not the role itself.

None of the men in this thesis could point to any desire or strategic goal to pursue the role of a CEO. We observe that during their careers they have come across various opportunities. Once these opportunities have emerged, they have been faced with a choice that has been crucial to their path going forward. Based on the overall analysis provided in this thesis, we find no other explanation than that the choice to become CEO is governed by chance.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1. <i>Problemstilling</i> | 2 |
| 1.2. <i>Avgrensninger og begrepsavklaring</i> | 3 |
| 1.3. <i>Struktur og innhold</i> | 4 |
| 2. Teori..... | 5 |
| 2.1. <i>Trekk og ferdighetsteori</i> | 5 |
| 2.1.1. <i>Personlighetstyper</i> | 6 |
| 2.1.2. <i>Evner og ferdigheter</i> | 7 |
| 2.1.3. <i>Leadership Emergence</i> | 8 |
| 2.2. <i>Motivasjon</i> | 9 |
| 2.3. <i>Attribusjonsteori</i> | 10 |
| 2.3.1. <i>Attribusjon i forbindelse med andres adferd</i> | 11 |
| 2.4. <i>Sosial kapital og humankapital</i> | 12 |
| 2.4.1. <i>Sosial kapital</i> | 12 |
| 2.4.2. <i>Human kapital</i> | 13 |
| 2.5. <i>Arv og miljø</i> | 13 |
| 2.6. <i>Toppleder</i> | 15 |
| 3. Metode..... | 17 |
| 3.1. <i>Design</i> | 17 |
| 3.1.1. <i>Kvalitativ metode</i> | 17 |
| 3.1.2. <i>Induktivt Design</i> | 19 |
| 3.1.3. <i>Fenomenologisk tilnærming</i> | 20 |
| 3.2. <i>Utvalg</i> | 22 |
| 3.3. <i>Datainnsamling</i> | 26 |
| 3.3.1. <i>Intervjuets struktur</i> | 27 |
| 3.3.2. <i>Intervjuguide</i> | 29 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.3.3. | 360-graders evaluering | 29 |
| 3.3.4. | Dokumentasjon av intervjuet | 30 |
| 3.4. | <i>Analyseteknikk</i> | 30 |
| 3.4.1. | Transkribering | 30 |
| 3.4.2. | Systematisering og kategorisering | 31 |
| 3.5. | <i>Metodekvalitet</i> | 32 |
| 3.5.1. | Pålitelighet..... | 32 |
| 3.5.2. | Troverdighet | 33 |
| 3.5.3. | Overførbarhet | 34 |
| 3.5.4. | Bekreftbarhet..... | 34 |
| 3.6. | <i>Forskningsetikk</i> | 35 |
| 3.6.1. | Samtykke..... | 36 |
| 3.6.2. | Krav på privatliv..... | 36 |
| 3.6.3. | Korrekt gjengivelse | 37 |
| 4. | Empiriske Funn | 38 |
| 4.1. | <i>Empiriske funn om veien mot å bli toppleder</i> | 38 |
| 4.1.1. | Oppvekst..... | 38 |
| 4.1.2. | Livsstil som toppleder | 43 |
| 4.2. | <i>Empiriske funn fra ambisjoner om å bli toppleder</i> | 44 |
| 4.2.1. | Trekk og ferdighet | 44 |
| 4.2.2. | Lederrollen | 49 |
| 5. | Analyse og diskusjon | 53 |
| 5.1. | <i>Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter?</i> | 53 |
| 5.1.1. | Hvordan påvirker oppveksten veien mot rollen som toppleder?..... | 54 |
| 5.1.2. | Viktige forutsetninger på veien mot topplederjobben..... | 58 |
| 5.2. | <i>Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder?</i> | 60 |
| 5.2.1. | Hvilke trekk og ferdigheter er viktig for topplederen?..... | 61 |
| 5.2.1. | Grad av motivasjon og ambisjon..... | 66 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.3. | <i>Oppsummering og konklusjon</i> | 71 |
| 5.3.1. | Oppsummering av forskningsspørsmål 1: I hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter? | 71 |
| 5.3.2. | Oppsummering av forskningsspørsmål 2: I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder? | 72 |
| 6. | Konklusjon | 74 |
| 6.1. | <i>Mannlige toppledere – en bevisst karrierevei eller er det mer tilfeldig?</i> | 74 |
| 6.2. | <i>Avsluttende betraktninger</i> | 75 |
| 6.3. | <i>Refleksjoner</i> | 75 |
| 6.4. | <i>Kritikk av avhandlingen</i> | 76 |
| 6.5. | <i>Videre forskning</i> | 76 |
| | Litteraturliste | 78 |
| | Vedlegg I – Bronfenbrenner’s Økosystem | 82 |
| | Vedlegg II – Intervjuguide | 83 |
| | Vedlegg III – Respondentskriv | 85 |
| | | |
| | Figurliste: | |
| | Figur 1 Toppleder (DFØ, 2022) | 16 |
| | Figur 2 Respondenter | 25 |
| | Figur 3 Respondentenes utdanning | 26 |
| | Figur 4 Tilbakemelding fra ulike kilder (Skorstad, 2018) | 30 |

1. Innledning

I 2017 ble det skrevet en masteravhandling fra NTNU som omhandlet kvinners karrierevalg mot å bli toppledere (Brovold & Farstad, 2017). Selve problemstillingen, der en isolert sett ser på det ene kjønnets karrierevalg innen ledelse har en veldig begrenset forskning. Det som i dag gjenspeiler en del av ledelsesforskning, omhandler ofte søkelyset på teoriens svar om hvordan ulike ledere utøver ledelse. Den type forskning skiller gjerne ikke kvinner og menn fra hverandre, men ser på et generelt sett med regler eller sammenhenger.

CORE er senter for likestillingsforskning og etablerte i 2016 et topplederbarometer. Barometeret for 2020, viste oss at 86% av de som besitter stillingen som administrerende direktør for de 200 største selskapene (etter omsetning) i norsk næringsliv var menn (Halrynjo, 2020).

I de store debattene der en søker svar på å skape større likestilling i topplederposisjoner, neglisjerer en ofte spørsmålet rundt årsaken til at menn blir toppledere. I en ledelsesundersøkelse fra 2015, gjennomført av SSB i samarbeid med institutt for samfunnsforskning (ISB), mente flere av respondentene at de tror årsaken til at flere menn enn kvinner har topplederstillinger, er med bakgrunn i at rekrutteringen skjer via de mer uformelle nettverkene. Undersøkelsen forteller oss ikke om det er bevisst, ubevisst eller om det faktisk er en sannhet i det (Teigen et al., 2019; Torsteinsen, 2015).

Den type samfunnsstatistikk omtaler i liten grad individets karrierevei mot lederrollen, samt motivasjon eller ambisjoner. Men undersøkelsen vektla i større grad holdninger til sentrale samfunnsspørsmål, kontaktnett og forhold mellom leder på ulike samfunnsområder (Torsteinsen, 2015).

Undersøkelsen fra SSB og ISF gir informasjon om funksjoner i det norske samfunnet, enigheter og konfliktlinjer om viktige samfunnskritiske spørsmål og holdninger. Den forteller ikke så mye om de mer bakenforliggende årsakene til svaret på hvorfor menn blir toppledere.

Der Brovold and Farstad (2017) i sin avhandling fra NTNU viet ekstra plass og tid til debatten om likestilling blant kvinner og menn, har vi ikke til hensikt å ta opp tråden om kjønnsbalanse eller likestilling i topplederposisjonen i denne avhandlingen. Vi lever i en tid der likestilling ikke kun kan isoleres til å omhandle menn og kvinner. Forskning der en bruker prinsippet om likestilling, bør i like stor grad ta for seg flere parametere. Blant annet har en fra det året

avhandlingen fra NTNU ble skrevet og til i dag, lagt til det kjønnsnøytrale og kjønns mangfoldige pronomenet, hen.

I vår avhandling vil vi derfor forsøke å styrke den kjønnsbaserte ledelsesforskningen ved å tilføre en kjønnsbasert studie som konsentrerer seg utelukkende om menn.

Samfunnsdebattene legger ofte liten vekt på hvorfor mannen tar på seg rollen som toppleder uten å vektlegge forhistoriske baktanker. Kan vektleggingen ha sitt utspring i at det er for lite forskning på området?

Samtidig vil forskning på mannlige topplederes valg i karriereveien være med å berike samfunnsstatistikkene. Hvordan blir valget tatt når en mann tiltrer i en lederposisjon? Er det et bevisst strategisk karrierevalg som til slutt får sitt utspring, eller er det i større grad tilfeldigheter som gjør at en ender opp som toppleder?

I vår avhandling vil prøve å undersøke om ambisjonen lå der fra oppveksten, kom under karriereutviklingen eller i arbeidslivet. Vi vil også prøve å belyse *når lederskap blir til* for mannen på veien mot å bli toppleder.

1.1. Problemstilling

På bakgrunn av tidligere forskning på kvinnelige toppledere, og oppfordring til tilsvarende forskning på mannlige toppledere, har vi kommet fram til følgende problemstilling:

«Hvordan blir menn toppledere, et bevisst karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter?»

Problemstillingen har en samfunnsmessig aktualitet og vi finner det svært interessant. Årsaken til at kjønnsbalansen ofte belyses i ulike forum er på bakgrunn av en moderne tankegang om likestillingsprinsippet. Men ofte omhandler tematikken et mer komplekst spørsmål. Kjønnsbalanse legger ofte til grunn tokjønnsmodellen, men modellen er binær og lite nyansert. Der kjønnet står sterkere i fokus enn mangfoldet. Kjønns mangfold i samfunnet har de siste årene fått større fokus, der det blant annet har blitt etablert et kjønns mangfoldig pronomen «hen». Det forteller oss noe om at det finner flere kjønnsidentiteter enn kvinner og menn (Bufdir, 2015).

Økt kunnskap rundt bevisstheten til menn mot veien til å bli toppleder, kan bidra til å eliminere myter og gi øke kunnskap rundt tematikken fra et nytt ståsted. Bidraget til

kjønnsfokusert ledelse kan være med å gi diskusjonen om kjønnsbalanse et mer nyansert bilde, enn hva tokjønnsmodellen gjør i dag.

Vi ser på respondenter fra ulike næringer, noe som vil bidra til å øke kunnskapen om menn sin karrierevei og observasjoner. Forskningsområde vil være komplekst, og derfor har vi valgt å tillegge problemstillingen to forskningsspørsmål:

Forskingsspørsmål 1: *I hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter?*

Forskingsspørsmål 2: *I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder?*

Ved bruk av kvalitativ studie med et fenomenologisk design vil vi besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Datainnsamlingen vil i all hovedsak baseres på dybdeintervju, men suppleres med dokumentstudier. For å belyse problemstillingen har vi valgt ulike teorier, da det er flere forhold som er av betydning for menneskets valg. Under trekk og ferdighetsteori finnes blant annet femfaktormodellen som ofte brukes til å vurdere ens personlighet. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at enhver aktivitet er motivert av noe. Derav vil også ens valg i karrieren også kunne drives av en motivasjon. I tillegg vil vi se på sosial og humankapital som ofte beregnes som kompetanse, og vil være avgjørende for ens retning på arbeidsmarkedet.

1.2. Avgrensninger og begrepsavklaring

I det kommende avsnittet ønsker vi nå å gå nærmere gjennom de avgrensningene vi har foretatt, for å få konkretisert avhandlingen så mye som nødvendig.

Som nevnt innledningsvis, så har avhandlingen et søkelys på mannlige toppledere. I kapitlet som omhandler formulering av problemstilling, så ble også temaet kjønnsbalanse nevnt. For ordens skyld, så vil vi begrense videre forskning i oppgaven til å kun omhandle menn. Det vil ikke bli lagt noe fokus på sammenligning av kjønnene, ei heller kjønnsbalanse og likestilling for øvrig.

«Toppleder» i avhandlingen defineres som øverste leder av en større organisasjon. Vi har derfor valgt å se på rollen som toppleder slik; «en toppleder er den øverste lederen av et større

selskap, organisasjon eller konsern. Toppleders rolle innehar et betinget ansvar for virksomhetens drift og resultat».

Med et bevisst karrierevalg, så mener vi her hvorvidt det å bli toppleder har vært vedkommende sitt mål og/eller ambisjon over lengre tid. Begrepet «Tilfeldig» vil vi definere som at vedkommende ikke har hatt noen planer eller ambisjoner om å bli toppleder.

Problemstillingen bruker ordene «bevisst» og «tilfeldig» som ulike motpolarer. Der «bevisst» referer til at en planlegger eller kjemper for å oppnå et større mål, mens den andre faktoren «tilfeldig» omhandler at en ikke tar sine valg på bakgrunn av en planlagt handling for å oppnå et større mål i karrieren.

1.3. Struktur og innhold

Innledningsvis tar avhandlingen for seg en kort beskrivelse av dagens situasjon med menn i topplerstillinger, og noe av grunnlaget for oppgaven. Videre vil vi redegjøre for ulike teoretiske fremstillinger, for så å se på de metodiske og empiriske veivalg i avhandlingen. Deretter samler og kategoriserer vi de empiriske funnene i henhold til forskningsspørsmålene. Avslutningsvis foretar vi en analyse av det empiriske datamaterialet sett opp mot de teoretiske rammeverket, etterfulgt av en oppsummering på de to forskningsspørsmålene som danner grunnlaget for svaret på avhandlingens problemstilling.

2. Teori

Problemstillingen som stilles i oppgaven, krever et bredt spekter av ulike teori. Vi vil her presentere de teoretiske momentene som kan anses som de mest relevante og som vil være aktuelle å ta i betraktning. Siden problemstillingens tema er komplekst, vil det være relevant å ha en bred teoretisk tilnærming for så å snevre inn. Det gjør at en får et mer mangfoldig bilde innen de ulike teoretiske momentene som vil kunne være avgjørende for at menn blir toppledere.

Det vil være relevant å se på teorier som tar for seg personlighetstrekk, slik som trekk og ferdighetsteori. I tillegg til trekk og ferdighet, vil motivasjon kunne være en avgjørende faktor for de ulike valgene en tar i karrieren før en ender opp som toppleder. Sosial og humankapital vil også kunne være et betydelig moment for at en tiltrer som toppleder. Men det vil også kunne være andre teoretiske momenter innen sosialt nettverk, rekruttering og psykologi som kan være av interesse for menns springbrett mot å bli toppleder (Eide et al., 2021).

På bakgrunn av relativt lite forskning på mannlige toppledere og deres karrierevalg, så er det også mangel på teoretiske momenter som omhandler kun dette fenomenet. Fellestrekkene for alle teoriene som presenteres i teorikapitlet, er at de i utgangspunktet blir mye brukt for å forklare hvem som blir ledere, og hva som skal til for å utøve god og effektiv ledelse. Disse teoriene er imidlertid lett overførbar til oppgavens problemstilling, ved at en ser på hvorvidt respondentene fyller kriteriene som foreligger i de teoretiske momentene, og hvorvidt disse kriteriene hadde påvirkning på respondentenes karrierevalg.

2.1. Trekk og ferdighetsteori

Trekkteorier står sentralt om vi ser på tilnærminger innenfor ledelsesforskning. Trekkteorier som tilnærming til ledelse tar utgangspunkt i lederen, og dens personlige egenskaper og egnethet. Trekktilnærmingen forsøker altså å forklare hvordan en leder utøver lederskap og hva som kan være ulike konsekvenser av typen lederskap, gjennom å se nærmere på lederens personlighet og øvrig egnethet (Ahmed Khan et al., 2016). Kan ledere skapes og formes, eller er en født med spesifikke egenskaper som gjør en predisponert for å bli leder?

I denne oppgaven er det ikke selve ledelsesutøvelsen som står i fokus, men vi ønsker å se på i hvor stor grad karrieren som leder er et bevisst valg eller ikke. En annen tilnærming til trekkteoriene, vil derfor være å se på hvilke typer det er som blir ledere. Hvordan samsvarer

teorier rundt personlighetstrekk og ferdigheter, opp mot de ulike valgene som bevisst eller ubevisst tas, i valg av karrierevei?

En kan grovt skille trekkteoriene ut i to hovedgrupperinger; Personlighetstrekk, og trekk som i evner og ferdigheter.

2.1.1. Personlighetstyper

Personlighet kan anses som et mentalt fingeravtrykk. Personligheten er en kompleks kombinasjon av ulike faktorer som sammen danner en helhet gjennom arv, genetikk og ytterligere påvirkning som for eksempel kultur og oppvekst. Den mest kjente teorien som psykologer flest har samlet seg om på ledelsesfeltet, er femfaktormodellen. Denne teorien omfatter 5 ulike personlighetstrekk, som sammen bidrar til å danne en personlighetstype gjennom at individet scores på de ulike trekkene. De fem trekkene er ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighet og åpenhet for opplevelser. Vi skal nå kort beskrive disse 5 personlighetstrekkene (Karp, 2010; Najm, 2019).

Ekstroversjon kan anses som det trekket som definerer i hvilken grad en person er utadventt, sosial og innehar positive følelser. Ekstroversjon sier altså noe om hvordan en person er mer sannsynlig til å oppsøke sosiale sammenkomster og håndter det sosiale samspillet. Det har dermed gjennom årene vært en av de viktigste faktorene i ledelsesteori, i forbindelse med å forklare hvem som blir ledere (Karp, 2010; Sander, 2019).

Nevrotisisme definerer i hvilken grad en er emosjonelt stabil, og i hvilken grad en viser psykisk ubehag knyttet til ulike situasjoner og opplevelser. Personer som scorer lavt på nevrotisisme, anses gjerne som roligere og mer stabil rent emosjonelt (Karp, 2010).

Omgjengelighet kan ses på som medmenneskelighet. Omgjengelighet definerer blant annet grad av tillit, empati, imøtekommenhet og sjenerøsitet. Dersom en person scorer lavt på omgjengelighet så kan det være en indikasjon på økt grad av fiendtlighet – en person det vil kunne være vanskelig å forholde seg til (Karp, 2010; Sander, 2019).

Samvittighet eller planmessighet, ser på i hvilken grad et individ er uavhengig, innehar selvdisciplin og personlig integritet, Samvittighet sier altså noe om i hvilken grad en person kan anses som pålitelig, ansvarsfull, samvittighetsfull og hardtarbeidende (Karp, 2010).

Åpenhet for opplevelser: Definerer i hvilken grad et individ er nysgjerrig, åpent for læring, handlingsdyktig, og rik på ideer. åpenhetsfaktoren er meget sammensatt, og derfor kompleks

å måle, i tillegg til at den i varierende grad vil kunne gjenspeile noen av de andre personlighetsfaktorene i resultatet fra denne målingen. Åpenhet er gjerne knyttet opp til en form for selvutvikling eller selvlæring. Hvordan er ens evner til å endre seg raskt? Lære av sine feil og agere på nye hendelser og eller omgivelser (Karp, 2010; Sander, 2019)?

Ekstroversjon og omgjengelighet anses av mye forskning som de to mest sentrale faktorene i femfaktormodellen. Det å lede andre kan anses som en form for sosial samhandling, noe ekstroversjon og omgjengelighet i større grad enn øvrige faktorer kan sies å omhandle (Karp, 2010; Sander, 2019).

Alle disse personlighetsfaktorene er sentrale i ulik grad, når det kommer til å enten predikere gode ledere, eller hvem som blir ledere. I denne oppgaven, så får femfaktormodellen den vinklingen at de ses mer i sammenheng med hvordan en vurderer ens egen lederkarriere med tanke på bevissthet og tilfeldigheter.

2.1.2. Evner og ferdigheter

I tillegg til de nevnte personlighetstrekkene over, så måles også individer på deres ferdigheter og evner. Et individs evner kan ses på som det rent teoretiske handlingsrommet, mens ferdighetene er det mer praktiske handlingsrommet.

Yukl (2013) presenterer tre ulike hovedkategorier av lederferdigheter, som han anser som sentralt for ledere å inneha, i ledelsesutøvelsen.

Det første er tekniske ferdigheter. Med tekniske ferdigheter så menes det at en innehar kompetanse innenfor metode, prosesser og prosedyrer knyttet opp til den daglige driften. Deretter kommer interpersonelle ferdigheter som omhandler tilpasningsdyktighet, altså at en vet hvordan atferd skal tilpasses situasjonen, slik at en opptrer på en slik måte at det føles korrekt og rettferdig ovenfor alle parter. Til slutt så har vi konseptuelle ferdigheter som er evnen til å se, oppfatte og løse utfordringer som oppstår (Yukl, 2013).

Alle de nevnte ferdighetene er knyttet opp til utviklingen av ledere, og deres effektivitet i arbeidet. Desto bedre en scorer på disse ferdighetene, desto mer effektiv og god ledelse kan en anta at vedkommende vil kunne utøve. Det er på bakgrunn av dette spennende å se om det er mulig at ferdigheter kan ha overføringsverdi til området rundt valget om å bli leder – Altså om disse spesifikke evnene og ferdighetene spiller noen særlig rolle i prosessene rundt selve

valget om lederkarriere, og hvorvidt de er med på å styrke bevisste valg, eller tilfeldighetene (Yukl, 2013).

2.1.3. Leadership Emergence

«Leadership Emergence» omhandler situasjoner hvor lederskap blir til, i form av sosial samhandling. I mangel av et godt norsk ord for «Leadership Emergence», så vil vi heretter bruke det engelske uttrykket. Det å ta ledelsen og utøve lederskap er altså ikke nødvendigvis en oppgave som er formalisert, men kan oppstå i en gruppe så snart behovet er der. Målet med lederskap kan anses som å skape bevegelse, eller påvirke, en gruppe. For å kunne påvirke eller skape bevegelse, så må en leder ha tjent seg retten til å lede denne gruppen. Følgelig handler det å ta lederskap om en aktiv handling, og ikke hvilken formell posisjon eller makt en innehar (Karp, 2010; Popper, 2021).

Som en følge av at lederskap oppstår gjennom sosial samhandling, og krever at en allerede har opparbeidet seg retten til å lede, står selve beslutningstakingen og gjennomførelsen sentralt, herunder viljestyrke.

Karp (2010) snakker mye om vilje og viljestyrke. Med vilje så menes det i dette tilfellet om en bakenforliggende motivasjon til å gjøre det en gjør, som igjen danner kraften for ens handlinger. Lederskap forutsetter makt, og makt forutsetter både innehavelse, men også utøvelse. Det er her viljestyrken kommer inn, i det Karp (2010) definerer som «Ledelse i sannhetens øyeblikk».

«Ledelse i sannhetens øyeblikk» handler om det å ta lederskap i situasjoner som krever det, når ledere blir testet i vanskelige situasjoner. Det handler om å gripe muligheten som oppstår, å stå i beslutningen og gjennomføre, uavhengig av hvor ubehagelig det måtte være. Det handler om å ha viljen og viljestyrken til å ta den nødvendige beslutningen. Gjennom å lede i sannhetens øyeblikk er muligheten stor for personlig utvikling, både for seg selv og ens relasjoner. Det å lede i sannhetens øyeblikk, kan bidra til å utvikle den nødvendige legitimitet og makt en behøver som leder (Karp, 2010).

Hvordan kan så «Ledelse i sannhetens øyeblikk» knyttes opp til «Leadership Emergence»? I vår avhandling så er det ønskelig å se på hva det var som gjorde at respondentene tok lederskap første gang, i hvilken situasjon de måtte ta lederskap, og hvorvidt det påvirket deres videre karrierevei.

2.2. Motivasjon

Motivasjon kan kort forklares som handlinger som omhandler det å maksimere positiv effekt, og unngå det ubehagelige. Ordet i seg selv stammer fra latin, og betyr å bevege. Motivasjon driver det aller meste av våre handlinger. Det påvirker dessuten styrken og varigheten av det vi gjør, og er nært beslektet med våre behov (Karp, 2010).

Motivasjonsteori knyttet opp til ledelsesfeltet virker i stor grad å fokusere mest på hvordan en skal utøve ledelse for å skape motiverte ansatte. Denne oppgaven har som utgangspunkt å prøve å forklare hvilken rolle motivasjon har i et individs karrierevalg i veien mot å nå lederjobben. Dette er to ganske så ulike vinklinger på temaet, men er samtidig så nært beslektet at det vil kunne være aktuelt å se på de samme teoriene.

Når vi snakker om motivasjonsteori, og spesielt motivasjon i organisasjoner, så grupperes de ofte i 4 ulike kategorier; sosial motivasjonsteori, behovsteorier, jobbkarakteristikamodeller og kognitive teorier. Vi vil her presentere kort hva de går ut på.

Sosial motivasjonsteori har mer søkelys på hva individet oppfatter og anser som rettferdig. Det hevdes at motivasjon kommer som resultat av at individet oppfatter en handling eller hendelse som rettferdig eller likeverdig. Her spiller det ikke så stor rolle hva som for eksempel en gruppe anser som rettferdig, eller hva som er den sosiale normen – det er i hovedsak individets egne opplevelse av rettferdighet eller urettferdighet (Karp, 2010).

Behovsteorier: Denne gruppen teorier omhandler individets fysiologiske og psykologiske behov, og hvordan disse behovene kan skape en motivert atferd for å dra individet i retning av behovsoppnåelse. Det kan også ses motsatt – Hvordan disse behovene skaper økt motivasjon ved behovsoppnåelse (Karp, 2010).

Jobbkarakteristikamodeller: Dette er en gruppe teorier som har søkelys på selve arbeidet, dets art og hvordan det i seg selv kan bidra til å skape motivasjon hos hver enkelt medarbeider (Karp, 2010).

Kognitive teorier: Innenfor denne typen teorier, så har vi flere skiller. Det største skillet går på hvor motivasjonsfaktoren hentes fra. Et motivasjonssystem basert på ytre motivasjon har søkelys på motivasjonskilder som ligger utenfor selve jobbutførelsen, mens i et system basert på indre motivasjon så er kilden til motivasjon hentet gjennom selve jobbutførelsen. Et tredje

skille, og kanskje svært sentralt for denne oppgaven er målsettingsperspektivet. Dette har større søkelys på selve målet og måldefineringen, framfor jobbutførelsen og andre ytre faktorer. Det er målet, dets betydning, og hvordan komme dit som har fokus (Karp, 2010).

2.3. Attribusjonsteori

Attribusjonsteori er et sett med teorier som har søkelys på personpersepsjon og relasjoner mellom mennesker. Det er ulike teorier innen attribusjon, men likeså har de alle en felles grunnleggende antakelse:

1. En søker og forstå verden rundt en
2. En tillegger ofte egne og andres handlinger indre og ytre årsaker
3. En vektlegger logikk

(Brochs-Haukedal, 2011).

På en ikke vitenskapelig måte prøver teorier om attribusjon å gi en forklaring om mennesker i dagliglivet og hvordan den kommer i stand. Heider (1944, referert i Brochs-Haukedal, 2011) er å regne som grunnleggeren av attribusjonsteorier. I sitt utgangspunkt når mennesker skal finne forklaringer på adferd, tilegner Heider attributter (årsaker) til:

1. Indre liv
2. Ytre, situasjonsmessige faktorer
3. En kombinasjon mellom indre og situasjonsmessige faktorer

(Brochs-Haukedal, 2011).

Noen av de viktige begrepene i Heiders psykologi er verbene *kunne*, *ville* og *prøve*. I tillegg skiller en mellom årsakene flaks og uflaks. Noen av de sentrale spørsmålene i forbindelse med ytelse i arbeidslivet, er hvordan en oppfatter prestasjonene. Hva er bakgrunnen for dårlige og gode prestasjoner (Brochs-Haukedal, 2011)?

Om du som leder har en medarbeider du ikke mener lever opp til det som kan forventes som ansatt, vil en som leder normalt sett ha et reaksjonsmønster ut ifra hva en anser som årsak og hvor den er plassert. Om du da som leder attribuerer årsakene til medarbeideren, mens kanskje medarbeideren på sin side ser den ytre situasjonsmessige faktoren som årsak, vil det da kunne skapes en spenning mellom leder og medarbeider, som kan by på vansker i forholdet (Brochs-Haukedal, 2011).

En medarbeider som i større grad reflekterer over prestasjonene om seg selv, vil i større grad påvirke sin egen innsats i en mer positiv retning enn en som heller har søkelys på de ytre faktorene. En kan her se en viss sammenheng der attribusjonsteori har elementer fra motivasjonsteorier (Brochs-Haukedal, 2011).

Det er viktig å ta for seg at det er en del feilkilder i attribusjonsprosessen. Om en legger større vekt på de situasjonsmessige faktorene som årsak til adferd og ser mer bort fra de personlige faktorene. Kan en stå i fare for å se bort fra det ansvaret enkeltmenneske selv har i ulike situasjoner til å ta kontroll over handlingene. På lik linje går det motsatt vei, om en da overvurderer personlige faktorerens betydning kan en stå i fare for å bebreide menneskers handlinger som en ikke har kontroll over (Brochs-Haukedal, 2011).

2.3.1. Attribusjon i forbindelse med andres adferd

En teori som Kelly (1973, referert i Brochs-Haukedal, 2011) har utviklet, omhandler hvordan mennesker attribuerer årsaker til andres adferd.

1. *Konsistens*: I hvilken grad individet opptrer likt i like situasjoner. Om en mellomleder for eksempel leverer gode salgstall, har en lett for å tilegne dette indre faktorer
2. *Særegenhet*: I hvilken grad en person har samme reaksjonsmønster i ulike situasjoner. For eksempel om den mellomlederen over får en ny teknologi for salg og presterer likt, attribueres dette ofte til interne faktorer. Om resultatene spriker fra det som en ellers ville levert under andre betingelser, kan det ofte bli tilskrevet til eksterne forhold.
3. *Konsensus*: I hvilken grad flere personer satt i samme situasjon, handler på en lik måte. Om også de andre møter utfordringer med den nye teknologien, så legger en ofte til ytre forhold og motsatt.

2.4. Sosial kapital og humankapital

For å lykkes på veien til en topplederstilling, kreves det mer enn unike ferdigheter, motivasjon, god selvtillit og rett personlighet. Sosial kapital og human kapital er begreper som det har blitt forsket mye på de siste årene, og kan være viktige egenskaper i denne sammenhengen (Eide et al., 2021). Vi skal nå se nærmere på disse begrepene og hva de kan bety.

2.4.1. Sosial kapital

Rudi Kirkhaug beskriver sosial kapital som det potensialet som ligger i samspillet mellom ulike fagpersoner. Videre ser vi at sosiale relasjoner og sosiale ressurser i form av familie, venner og kollegaer kan gi fordeler og muligheter på veien mot topplederstilling (Kirkhaug, 2019).

I 2004 oppnevnte Norges forskningsråd et eget utvalg for å utrede hva som kan oppnås med forskning med utgangspunkt i sosial kapital. Innledningsvis beskriver utvalget sosial kapital som tillit, sosiale normer og deres håndheving, sosiale nettverk preget av gjensidighet, og engasjement for fellesskapets beste. Videre beskriver de at disse sidene ved sosial kapital kan forbedre samarbeid og oppnåelse av viktige mål. Sosial kapital kan forekomme på ulike nivå, både mellom individ, i lokalsamfunn og på større arenaer nasjonalt. Og på alle tre nivåer kan sosial kapital være en verdifull ressurs som fremmer måloppnåelse eller ivaretar viktige verdier og hensyn. Samtidig er sosial kapital en ressurs som må bygges opp, vedlikeholdes og fornyes, gjennom innsats eller virksomhet, for å unngå at den forsvinner eller svekkes (Hvinden et al., 2005).

Sosial kapital kan forstås som enten av bånd mellom likesinnede som står hverandre nær, der enkeltpersoner og familier ivaretar egne interesser og posisjoner. Eller likesom bruer som skapes gjennom forbindelser og nettverk kjennetegnet av utadvendthet og åpenhet overfor personer og grupper med forskjellig plass i samfunnet (Hvinden et al., 2005).

Bourdieu, Loury, Coleman og Putnam er fire forskere som har mye av æren for å ha utviklet vår forståelse av sosial kapital. Det at sosial kapital er noe enkeltpersoner tilsynelatende kan bygge opp, holde for seg selv og bruke til å fremme egne interesser, knyttes særlig til Pierre Bourdieu. På en annen side har Loury, Coleman og Putnam sett på sosial kapital mer som en kollektiv ressurs som individer kan nyte godt av. De tenker seg at sosialkapital dannes som en utilsiktet følge av enkeltpersoners investering av tid, krefter og oppmerksomhet, og at sosial

kapital langt på vei er et offentlig gode, som også andre enn de personene som selv har investert tid, krefter og oppmerksomhet, kan dra fordel av (Hvinden et al., 2005).

2.4.2. Human kapital

Begrepet human kapital handler om hver enkelt medarbeiders potensial forankret i kompetanse gjennom kunnskaper, ferdigheter, utdanning og erfaring (Kirkhaug, 2019).

En amerikansk nobelprisvinner i økonomi ved navn Gary Becker er akademisk kjent for teorien om humankapital og definerer begrepet som å måle menneskers ferdigheter, kunnskap, utdanningsnivå og helse, i en kvantitativ størrelse. Han anså kompetanse og utdanningskapital som avgjørende for å oppnå suksess på arbeidsmarkedet (Øvald, 2015).

For å øke humankapitalen må det investeres i aktiviteter som høyere utdanning, opplæring og trening (Humankapital, 2022). Disse forskjellige aktivitetene kan vi anse som investeringer, som senere kan gi økonomisk avkastning gjennom de arbeidsoppgavene og jobbene som kan utføres. Tidligere forskning viser også til at familien rundt er viktig, og da særlig organiseringen av familien, som kan være nøkkelen til å forstå produksjonen av human kapital under oppveksten (Golberg, 2020).

2.5. Arv og miljø

Vi har allerede sett litt på personlighet og ferdighetsteori innenfor ledelsesfeltet. Dette gjør at vi også må se litt nærmere på hvordan arv og miljø påvirker ens valg. Mye ledelsesteori i dag legger til grunn at gode, effektive ledere innehar et bestemt sett med personlighetstrekk og ferdigheter. Videre så virker det også å være en bred enighet om at personlighet i stor grad avhenger av genetikk, men også omgivelser. Dette gir dermed i første omgang grobunn for å anta at påstanden om at en er «født leder», har noe i seg. Personlighet viser seg av varierende grad å være arvelig, noe som gjør at omgivelser og miljø ikke blir mindre viktig å se på (Johnson et al., 1998).

Det er likevel ganske lite forskning med Johnson et. al (1998) sin vinkling, noe de også presiserer i sin undersøkelse. Det er ei heller noe som kan direkte påvises i sammenheng med utviklingen av ledere generelt. Ifølge Arnulf (2012) er det per nå ingen undersøkelser som kan sies å danne grunnlag for å kunne si at spesifikke gener skaper ledere. Det imidlertid Arnulf (2012) trekker fram, er hvordan gener sammen med sosiale omgivelser kan føre til spesifikke atferd og status blant folk.

«Tro er lojalitet til en inspirert lærer, en spirituell helt ... Samfunnet er grunnlagt på heltedyrlse» (Carlyle, Thomas sitert i Arnulf, 2012 s. 49). Dette er Thomas Carlyle's definisjon på en stor mann, noe som tyder på at det er en inspirerende, visjonær, person som bare ved å være til stede fører til begeistring blant sine følgere. Som følge av at det på nåværende tidspunkt er vanskelig å kunne peke spesifikt på forskning som sier at noen er født ledere gjennom et genetisk perspektiv, så ser det også til at teorien om «Den store mann» ikke leder noen vei. Det er likevel ingen tvil om at de medfødte egenskapene bidrar til å danne et grunnlag for videre utvikling av lederegenskaper.

Urie Bronfenbrenner, en amerikansk psykolog har sett videre på hvordan omgivelsene er med på å forme de medfødte egenskapene og personlighetstrekkene. Gjennom sin forskning, så kom han fram til at en persons omgivelser kan anses som et økosystem med mange ulike lag, som sammen er koblet til hverandre av ulik grad. Disse fem systemene som sammen danner dette økosystemet, er av Bronfenbrenner kalt mikrosystem, mesosystem, eksosystem, makrosystem og kronosystem. Disse innvirker på hverandre, og bidrar på hver sin måte til å utvikle personlighet og egenskaper gjennom oppveksten. Se vedlegg I for billedlig framstilling. Vi skal nå kort nevne hva som kjennetegner de ulike systemene (Bronfenbrenner, 1977).

Mikrosystemet kan anses som en persons nærmeste omkrets. Dette er komplekse, dagligdagse relasjoner som påvirker en persons oppvekst gjennom direkte kontakt. Dette kan være alt fra foreldre og nær familie, venner, arbeidsplass og skole (Bronfenbrenner, 1977).

Det som deretter kommer, er mesosystemet. Mesosystemet kan egentlig anses som et system basert på mange mikrosystemer. Det innebærer ofte ikke en direkte kontakt med personen selv. I dette stadiet så er det snakk om dialog mellom ulike mikrosystemer, slik som interaksjon mellom familiemedlemmer, foreldre, arbeidsgiver og skoleansatte.

Mikrosystemene som interagerer i mesosystemet, vil kunne skaffe nærmere informasjon som da kan tas direkte med den aktuelle person (Bronfenbrenner, 1977).

Eksosystemet kan anses som en forlengelse av mesosystemet. Der hvor en i mesosystemet ser mer på interaksjoner mellom nære forbindelser hos en person, ser en i dette systemet på større sosiale strukturer, som indirekte er med på å utvikle en person. Disse strukturene kan både være formelle og uformelle, men har til felles at det er snakk om indirekte interaksjon gjennom for eksempel lovgivning og mediepåvirkning (Bronfenbrenner, 1977).

Makrosystemet beskrives av Bronfenbrenner som de overordnede kulturelle elementene i omgivelsene, som påvirker ens utvikling. En kan dermed si at det er makrosystemet som også setter rammene for hva en kan forvente av de øvrige systemene i Bronfenbrenners teori. I dette systemet så kan vi finne faktorer som økonomi, velstand, etnisitet, geografi og ideologi (Bronfenbrenner, 1977).

Det siste systemet, kronosystemet, har kommet til i senere tid. Dette systemet er kommet til for å synliggjøre hvordan hendelser over tid er med på å utvikle et individ. I dette systemet vil en finne hendelser som foregår gjennom et liv, og som isolert sett kan bidra til å endre de øvrige systemene i økosystemet, og ikke minst individet selv. Dette kan være alt fra store traumatiske hendelser som for eksempel en tragisk ulykke, til samlivsbrudd og små endringer som skolegang og jobbskifte (Helsedirektoratet, 2015).

Alt i alt, så viser Bronfenbrenners teori, at det er utallige faktorer som er med på å forme en person, både direkte, indirekte, i nå-tid og over lengre tidsperioder. Selv om et individ er genetisk disponert for ulike personlighetstrekk, evner og ferdigheter, så viser Bronfenbrenner her at ens omgivelser også er sentrale i utviklingen. Dette bidrar til å støtte opp om den forskning som hevder at en ikke nødvendigvis er født leder, men at det å være leder er noe en kan lære seg til over tid. Arv er altså absolutt en viktig faktor, men vel så viktig er en persons omgivelser.

2.6. Toppleder

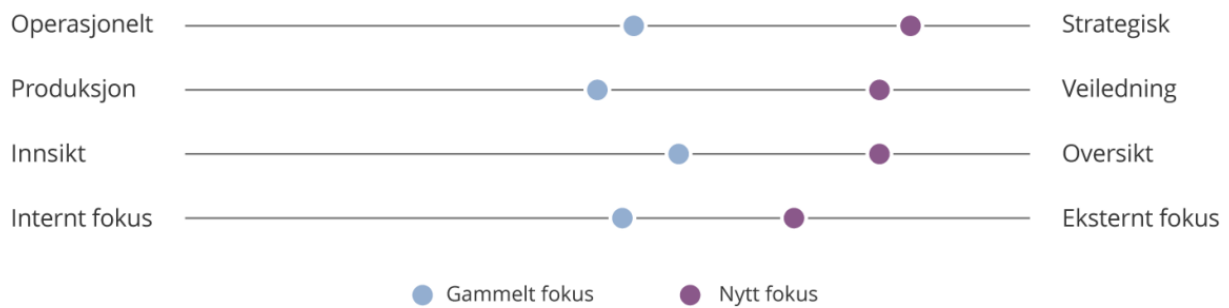
Å ta på seg ansvaret for flere hundre eller tusener av mennesker i en virksomhet, kan for mange høres spennende ut og for andre mer skremmende. Nettopp alle disse ansatte, har en toppleder ansvar for. For det som definerer en toppleder, er en som innehar den øverste lederrollen i en større virksomhet. Der en har ansvar for virksomhetens resultat og måloppnåelse. I tillegg stilles det ofte en forventning til synlighet internt, men også i større grad eksternt (DFØ, 2022).

Når en tar på seg en slik rolle, har en ofte en god dose av ledererfaring. Toppledere må uansett kunne tilegne seg ny kompetanse, da et lederskifte gjør at en ofte må ta tak i nye områder (DFØ, 2022).

Selv om en ofte har en ledergruppe og en rekke medarbeidere under seg, også her i lederposisjoner. Er det topplederen som stilles til ansvar for virksomhetens prestasjoner. Ledere som opererer under topplederen, har beslutningsansvar ofte på vegne av topplederen

og det samme gjelder personalansvar. Topplederens nærmeste medarbeidere er ofte ledergruppen, de er også er viktig strategisk organ også når en tar større beslutninger (DFØ, 2022).

Som toppledere må en ofte agere noe annerledes på ulike områder. Figuren under forteller oss at en toppleder må ha en mer strategisk tilnærming enn det operasjonelle. En er også her mer en veileder enn hva en selv produserer. En må opparbeide seg god oversikt og ha et større overblikk eksternt (DFØ, 2022).



Figur 1 Toppleder (DFØ, 2022)

3. Metode

Samfunnsforskningen kan sies å være levende, og konstant utsatt for endringer i samfunnet. Med det så menes det at samfunnsforskningen tar utgangspunkt i å studere mennesker som har ulike oppfatninger og meninger om det som skjer rundt en, samtidig som at slike meninger og oppfatninger kan endres over tid. Denne kompleksiteten skaper større krav til et godt rammeverk i form av framgangsmåter og metoder (Johannessen et al., 2020).

Samfunnsvitenskapelig metode kan grovt sett deles i to områder; Kvalitative og kvantitative undersøkelser. De kvalitative undersøkelsene kjennetegnes ved at de tar sikte på å i større grad skape dybdekunnskap rundt et fenomen, mens de kvantitative tar sikte på å oppdage omfanget av et fenomen (Johannessen et al., 2020).

I dette kapittelet vil vi redegjøre for våre metodiske valg basert på vår problemstilling.

3.1. Design

Opgavens problemstilling krever en detaljert studie av mannlige toppledere, og gjennom denne forskningen er målet å prøve å forstå bedre hvorfor enkelte menn ender opp som toppleder. Aktuell forskning på dette området er relativt liten, og det er ønskelig at denne oppgaven kan bidra til å forsterke eksisterende forskning, samt se på dette i et norsk perspektiv (Eide et al., 2021).

3.1.1. Kvalitativ metode

Innledningsvis gikk vi kort gjennom forskjellene på kvalitativ og kvantitativ metode. Der hvor kvalitativ metode tar sikte på å skaffe mer dybdekunnskap omkring et fenomen, så tar den kvantitative metoden sikte på å skaffe informasjon om omfanget av fenomenet. Der hvor kvantitative undersøkelser i hovedsak foretar tolkninger basert på tall, så vil kvalitative undersøkelser fange opp mer informasjon gjennom emosjoner, kroppsspråk, kontekst, lyd, bilde og tekst.

Både kvalitative og kvantitative undersøkelser har sine fordeler og ulemper som må vektas i valget som skal tas. Kvantitative undersøkelser gir forskerne muligheten til å innhente og analysere større mengder data, noe som gjør at undersøkelsen også har lettere for å kunne overføre resultatet til samfunnet for øvrig. Noe som kan anses som ulempe med kvantitative undersøkelser, er at siden det bare er tall, så vil en mulig miste bakgrunnen for svarene en

mottar i undersøkelsen. En får altså svar på omfanget av selve fenomenet, men ikke nødvendigvis hvordan eller hvorfor det har oppstått (Kosberg et al., 2018).

Kvalitative undersøkelser derimot, er skapt for å komme i dybden av et fenomen. En vil få mer informasjon fra hver enkelt respondent, og mer grundig oppfølging av de temaer en ønsker undersøkt. Samtidig, så vil det være mulig å ha dialog med respondenten underveis, dersom det skulle være behov for ytterligere oppfølging. Ulempen er imidlertid at det kan være vanskelig å finne svare en kan anse som «fasit». I kvalitative intervjuer eller observasjoner er det mye som kan spille inn på svarene til respondent, samtidig som at det gjerne er få respondenter. Sistnevnte gjør overføringsverdien lavere, enn hva den vil være ved kvantitative studier (Kosberg et al., 2018).

For å kunne studere de mer dyptliggende årsakene, vil dybdeintervju være det naturlige å gjennomføre i denne settingen. Kvale og Brinkmann (2015, referert i Johannessen et al., 2020) beskriver det kvalitative intervjuet som en samtale med struktur og formål, og det egner seg godt i de tilfeller der vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Samtidig anser vi det som viktig at samtalen flyter naturlig og godt. Intervjuet må ikke bli for formelt og opphengt i intervjuguiden. Gjennom en god samtale er det lettere å forstå hverandre, beskrive hvilke intensjoner en har, og få et bedre innblikk i følelser, meninger og tanker.

Problemstillingen vil i stor grad avgjøre hvilken metode som er den mest hensiktsmessige for undersøkelsen. For at kvalitativ metode kan anses som mer hensiktsmessig, så er det viktig at problemstillingen formuleres slik at en viser et ønske om å gjøre en mer inngående studie av et fenomen (Johannessen et al., 2020).

Denne oppgaven tar sikte på å skulle finne ut om det er slik at mannlige toppledere ender opp i denne posisjonen gjennom bevisste valg, eller om det styres mer av tilfeldigheter. Det fins lite forskning på dette området fra tidligere, og i de tilfellene det i Norge har vært forskning på området, så har det hovedsakelig vært utført undersøkelser av kvinnelige toppledere. Dette er da hovedårsaken til at vi i denne oppgaven har mannlige toppledere som utgangspunkt. På bakgrunn av dette har vi endt opp med problemstillingen «*Menn som toppleder, et bevisst karrierevalg eller tilfeldig?*». Hvilke valg og handlinger er det som ligger bak ens karrierevalg? Herunder vil vi også se på noen ulike forskningsspørsmål, som vil hjelpe oss med å kunne ta stilling til problemstillingen underveis;

Forskningsspørsmål 1: *I hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter?*

Forskningsspørsmål 2: *I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder?*

Problemstillingen forutsetter at en får tilgang til detaljert informasjon om intervjuobjektene sine vei til jobben som toppleder. Det blir viktig å både fange opp hvordan de selv oppfatter situasjoner, omgivelser og hendelser. Derfor vil en kvalitativ tilnærming til denne oppgaven være mest hensiktsmessig.

Valg av metode påvirkes også av formålet med selve undersøkelsen. Tilknyttet kvalitativ metode finner vi ofte formål som tar sikte på å forstå et fenomen. Denne oppgavens formål er å kunne øke forståelsen rundt temaer som kjønnsbalanse innenfor ledelse gjennom å se hvordan mannlige topplederes karriere utvikler seg, sett opp mot kvinnelige toppledere. Det eksisterer mye forskning på kjønnsbalanse generelt, men satt i denne spesifikke konteksten er det få bidrag, og da spesielt på mannlige toppledere (Johannessen et al., 2020).

3.1.2. Induktivt Design

Oppgavens problemstilling er relativt lite forsket på tidligere. Dette blir derfor førende, når det kommer til vurderingen av hvorvidt oppgaven vil få et deduktivt eller induktivt design. Forskjellen på disse to designene, kan sies å være at et deduktivt design tar utgangspunkt i teori for å skape empiri, mens induktivt design skal skape en teori, gjennom empiri (Johannessen et al., 2020; Sander, 2020).

Induktive studier kan dermed sies å være mer eksplorerende og passende til områder hvor det er lite forskning og kunnskaper fra før. Deduktive studier er da mer hypotese og testbasert på områder hvor det eksisterer en del kunnskaper og tidligere forskning (Johannessen et al., 2020; Sander, 2020).

Som et resultat av at oppgavens problemstilling er lite forsket på, og med det foreligger lite forhåndskjennskap til fenomenet, så stiller det større krav til å bli mer dyptgående kjent med fenomenet, for å deretter kunne si noe om hvorfor ting er blitt som de er. Derfor blir en induktiv tilnærming det mest hensiktsmessige. Johannessen et al. (2020) setter et eksplorativt design i sammenheng med både kvalitativ og kvantitativ metode. Dette skjer gjennom at de

mener forskeren skal samle inn kvalitative data for å utforske et fenomen, etterfulgt av en kvantitativ undersøkelse for å forklare sammenhengene i de kvalitative dataene. Det påpekes imidlertid at det er den kvalitative metoden som vektlegges.

Vi vil i vår undersøkelse ikke benytte oss av en kvantitativ del. Fokuset her vil ligge på det å undersøke, og forstå det aktuelle fenomenet. Det er således tenkt å skape ny innsikt og med det nye teorier på et ellers relativt ukjent område, framfor at hypoteser skal bekreftes. På bakgrunn av dette vil det ikke bli gjort en generalisering og testing av de kvalitative dataene, gjennom kvantitativ metode.

3.1.3. Fenomenologisk tilnærming

Fenomenologi er både en filosofi og et kvalitativt forskningsdesign. Som filosofi er det læren om begivenheter slik de fremstår gjennom sansene våre. (Johannessen et al., 2020) For å forstå menneskene må vi forstå menneskets relasjon til omverden. Fenomenologi som forskningsdesign er måten å beskrive og utforske mennesker, deres erfaringer og forståelse av et fenomen. Målet er å trekke frem de subjektive opplevelsene av hendelser og situasjoner. Dette gir et utgangspunkt som tilsier at mennesket skaper virkeligheten, og ikke omvendt. For å forstå verden, må vi derfor forstå mennesket. Vi vil videre i dette avsnittet fokusere på fenomenologi som kvalitativt forskningsdesign (Johannessen et al., 2020).

Selve mennesket, dets tolkning og erfaringer er avgjørende for å kunne besvare problemstillingen. Vi vil derfor ha et fenomenologisk forskningsdesign (Eide et al., 2021).

I en undersøkelse med fenomenologi som forskningsdesign, så er det viktig å finne et fenomen som kan avgrenses fra andre. Videre så er forskeren opptatt av respondenten selv og dens egne opplevelse av selve fenomenet (Johannessen et al., 2020).

I denne oppgaven vil mennesket og dets tolkning av tidligere valg, hendelser og omgivelser være sentrale, noe som tilsier at vi i hovedsak ønsker at oppgaven skal være drevet av empiri. Det vil derfor være mest aktuelt med en fenomenologisk tilnærming til undersøkelsene. Vår problemstilling gjengir i vårt tilfelle fenomenet som ønskes undersøkt. Vi er her ute etter å få høre enkeltpersoners opplevelse av hvordan de selv har endt opp som topledere, og hvorvidt det var bevisst eller ei.

Denne undersøkelsen vil bygge på erfaringene til noen få respondenter. Vi har til hensikt å snakke med ca. 10 mannlige toppledere, som hver for seg vil få muligheten til å uttale seg om egne erfaringer og oppfatninger av hvordan deres arbeidskarriere har utartet underveis. Vi håper på den måten å avdekke likheter eller ulikheter.

Som nevnt innledningsvis, ønsker vi kun å intervju personer som har erfaringer med fenomenet som skal undersøkes, og dette vil skje gjennom lengre intervjuer med hver enkelt hver for seg. Intervjuene vil være semistrukturerte i den mening at det vil foreligge en intervjuguide, men at spørsmålene som stilles vil være åpne. På den måten vil vi mulig kunne fange opp flere erfaringer, følelser og oppfatninger av fenomenet, enn om vi hadde forholdt oss til mer låste spørsmål. Mer om selve intervjufasen kommer senere (Johannessen et al., 2020).

Når det kommer til analysen, så er det ønskelig å tolke selve meningsinnholdet i intervjuet, samtidig som en prøver å trekke sammenlignbare konklusjoner mellom de ulike intervjuobjektene for å se om det er mulig å bekrefte eller avkrefte sammenhenger i arbeidslivsutviklingen for toppledere. Det vil i så hensikt være avgjørende at vi som forskere i så liten grad som mulig risikerer å være forutinntatt. Åpenhet for hva som kommer, og derav forståelse for eget tolkningsmønster er viktig (Johannessen et al., 2020).

Kirsti Malterud hevder at selve analysen av meningsinnhold består av fire faser;

- 1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold: Forskeren skal få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Målet er å skape oversikt, og kunne hente ut hovedtemaer.*
- 2. Meningsbærende enheter: Denne fasen går ut på at en skal finne ut hva som er relevant for problemstillingen; Skille ut de meningsbærende elementene. Det er også her selve kodingen skjer.*
- 3. Kondensering: Den tredje fasen tar utgangspunkt i kodene som nå er laget, og har til hensikt å skille ut meningsinnholdet som ligger i de kodene en har kommet fram til.*
- 4. Sammenfatning: Avslutter med å sammenfatte datamaterialet for å utforme nye begrep og beskrivelser.*

Dette var kun en kort beskrivelse av Malteruds 4 faser, men disse vil også danne et utgangspunkt for hvordan vår undersøkelses intervjuresultater vil bli analysert (Malterud, referert i Johannessen et al, 2020, s. 174).

Johannessen et al (2020) presenterer et forslag på kapitteinndeling ved rapportering av fenomenologiske studier, en oppbygning som også samsvarer med vårt utgangspunkt for undersøkelsen av mannlige topplederes karrierevei;

1. *Introduksjon av emnet og oversikt over studien: Presentasjon av problemstilling, undersøkelsens formål og operasjonalisering av sentrale begrep.*
2. *Gjennomgang og presentasjon av relevant litteratur: Presentasjon av relevant teori og valg gjort gjennom litteratursøk*
3. *Metode: Presentasjon av metoden som rammeverk for undersøkelsen. Det skal her vises til hvordan undersøkelsens forberedelser, datainnsamling, analyse og rapportering er tenkt.*
4. *Presentasjon av data: Det skal i dette punktet vises til selve resultatet av dataanalysen. Dette er resultatet etter at datamaterialet fra innsamlingen er tolket, kondensert og sammenfattet.*
5. *Oppsummering, implikasjoner og resultater: Dette kapitlet skal inneholde en oppsummering av selve undersøkelsen, før en skal koble funnene opp til den valgte teorien, og med det besvare problemstillingen, presentere formål og vurdere implikasjoner for videre forskning.*

3.2. Utvalg

I all samfunnsforskning er valget om hvem som skal undersøkes en viktig del. Hvordan dette gjøres, er divergerende mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser. Der kvantitative undersøkelser bruker så store representative utvalg som mulig, er kvalitative undersøkelser mer opptatt av et begrenset antall respondenter med mest mulig relevant informasjon om temaet som forskes på. I og med at dette er en kvalitativ undersøkelse, så vil vi framover sette søkelys på rekruttering av respondenter til et kvalitativt intervju (Johannessen et al., 2020).

Når det kommer til kvalitative undersøkelser, så er ikke forskerens mål å skape representative utvalg, men heller det å finne respondenter som har mye kunnskap om det aktuelle fenomenet som skal undersøkes. Disse respondentene er gjerne begrenset i antall (Johannessen et al., 2020).

I forbindelse med vår undersøkelse er det valgt en strategisk utvalgsstrategi. Det å benytte seg av en strategisk utvalgsstrategi er relativt normalt for kvalitative studier, og baserer seg på at

respondenter velges ut fra de teoretiske perspektivene oppgaven har, og deres relevans ovenfor studiens problemstilling. Etter at problemstillingen var definert og videre prosess med oppgaven var vurdert og bestemt, så gikk vi da i gang med å få vurdert hvilken målgruppe som ville gi mest mulig data omkring det aktuelle fenomenet (Johannessen et al., 2020).

Etter å ha satt selve målgruppen, som i denne oppgavens tilfelle er mannlige toppledere, så startet selve utvelgelsen av respondenter. Når vi ser på utvalgsstørrelse så er det ingen fasit på antall intervjuer som bør gjennomføres, men teorien peker på at det er nok når forskeren treffer et «datametningspunkt», der det ikke lenger dukker opp noe ny informasjon og derfor ikke er hensiktsmessig med flere intervju. I mindre prosjekter er det ikke uvanlig med et utvalg på 10-15 respondenter. Et eksakt antall respondenter er ikke nødvendigvis det viktigste, men kvaliteten på respondentene er det. Derfor spiller de strategiske og taktiske kriteriene i utvelgelsen av respondenter en stor rolle.

Strategisk innebærer at det tas valg mellom alternativer, og taktisk innebærer den praktiske gjennomføringen av nevnte valg. Teoretisk finnes det mange måter å sette sammen strategisk utvalg, og Michael Quinn Patton (2015, referert i Johannessen et al, 2020) presenterte 40 ulike strategier fordelt på 8 kategorier.

Det er hensiktsmessig for vår del å studere signifikante enkeltsaker for å innhente informasjon til å skape et helhetlig bilde av vårt fenomen. Videre ser vi at basert på vår problemstilling så fordrer den en homogen gruppe respondenter, der det videre må tas en taktisk vurdering på hva som skal kjennetegne utvalget. Problemstillingen i vår undersøkelse vil i seg selv avgrense aktuelle personer vi ønsker å intervju. Det vil i vårt tilfelle kun være aktuelt å snakke med mannlige toppledere. Selve utvalget vil være mindre, med anslagsvis 6 til 10 respondenter. Det vil trolig være en naturlig geografisk skjevhet i utvalget, da respondentutvelgelsen vil være basert på våre egne nettverk. Dette medfører da at våre respondenter hovedsakelig har tilholdssted i samme geografiske område. Det er imidlertid en meget god spredning i bransje respondentene jobber i. Alle respondentene har tilhold i privat sektor, noe som bidrar til å gi undersøkelsen ytterligere tyngde.

Ved rekruttering av respondenter er det en rekke beslutninger som må tas på forhånd for å innskrenke utvalget. I vårt tilfelle blir det til dels en naturlig innskrenking ved at vi ønsker å intervju mannlige toppledere som enten er daglig leder eller administrerende direktør. Når det gjelder miljø og bransje kan det være hensiktsmessig å undersøke mannlige toppledere på tvers av bransjer for å skape mer bredde i datainnsamlingen. Vi velger å bruke personlige

nettverk for å komme i kontakt med relevante respondenter i første omgang (Johannessen et al., 2020).

Videre må vi basere utvelgelsen på tilgjengelighet og respondentens ønske for å delta for å sikre oss nødvendige data. I disse koronatider er ikke nødvendigvis nærhet og personlig intervju hensiktsmessig eller ønskelig og det må derfor vurderes å tilrettelegge for gjennomføring via digitale medier. Respondentene vil bli kontaktet via epost med spørsmål om videre deltakelse (Johannessen et al., 2020).

Som et resultat av prosessen med å bestemme målgruppe, for deretter å velge ut respondenter så endte vi opp med seks kvalifiserte, mannlige toppledere med svært ulik erfaring fra både norsk og internasjonalt næringsliv. Under følger en oversikt over alle respondenter i denne studien. Det presiseres også at all informasjon fra nevnte respondenter i resten av oppgaven vil bli anonymisert.

Figur 2 Respondenter

| Kandidat nummer | Stilling | Arbeidsplass | Noe av den tidligere bakgrunnen | Tid |
|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|---------|
| 1. | Investor | | Flere år som Adm. direktør investeringsselskap. Tidligere Adm. Direktør i 2 oljeselskap og Country Manager i et annet. Har også flere styreverv også som styreleder | 115 min |
| 2. | Konserndirektør | Energikonsern | Flere år i oljebransjen. VP project US & Mexico, Project Director i et oljeselskap | 61 min |
| 3. | Country Manager og Adm. Direktør | Internasjonalt Bank og finanskonsern | 16 år i Bank- og finansbransjen, VP i et statsforetak, flere styrelederverv også som styreleder | 50 min |
| 4. | Adm. direktør | Retail kjede | Driftsdirektør i Telecom bransjen. Tidligere Field Service & Franchising Manager i et konsern fra mat- og serverings bransjen | 62 min |
| 5. | Konserndirektør | Utviklingskonsern | Commercial Direktor i et eiendomskonsern, CCO i Retail konsern, Markeds og innkjøpsdirektør i konsern innen convenience | 66 min |
| 6. | Adm. direktør | Investeringskonsern | CFO i mediekonsern, VP internasjonalt investeringsselskap. Flere styreverv også som styreleder | 61 min |

I tabellen under presenteres respondentenes utdannelse. Informasjonen er samlet inn ved hjelp av dokumentstudier. Vi anser dette som et tilskudd til presentasjonen av respondentene, der en også får et innblikk i deres akademiske bakgrunn.

Figur 3 Respondentenes utdannelse

| Respondent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Utdanning | | | | | | |
| <i>Økonomi</i> | | | | | | |
| 1-3 år | | | X | | | |
| 5+ år | | | | | | X |
| <i>Ledelse</i> | | | | | | |
| 1-3 år | | | | X | | X |
| 5+ år | | X | X | | X | |
| <i>Geologi</i> | | | | | | |
| 1-3 år | | | | | | |
| 5+ år | X | | | | | |
| <i>Markedsføring og strategi</i> | | | | | | |
| 1-3 år | | | | | X | |
| 5+ år | | | | | | |
| <i>Teknologi</i> | | | | | | |
| 1-3 år | | | | | | |
| 5+ år | | X | | | | |

3.3. Datainnsamling

Som et resultat av metodevalgene vi har vært innom, med kvalitativ studie og induktivt design, så følger det også av oppgavens problemstilling at det blir naturlig å gjennomføre dybdeintervjuer med noen få respondenter. Vi vil nå gå nærmere inn på de ulike prosessene rundt datainnsamlingen.

Når en forsker skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, må forskeren ta stilling til hvilken type studie en ønsker å gjennomføre. Som utgangspunkt, så er det tre grunnleggende studier en kan gjennomføre for å innhente data; Observasjon, kvalitative intervjuer og dokumentanalyser. Der hvor observasjon samler data via at forskeren behandler sanseinntrykk via observasjon, så vil datainnhenting gjennom intervju ha et større søkelys på at forskeren samler data gjennom å notere hva respondent forteller. I en dokumentanalyse finner en data gjennom å behandle allerede eksisterende dokumenter. Det er ikke nødvendigvis slik at valg

av en studie er gjensidig utelukkende for bruken av elementer fra de andre studiene. Selv om en kvalitativ intervjustudie har som utgangspunkt å samle data gjennom å notere hva respondent forteller, så kan det også være sentralt å få med elementer av observasjon, ved å for eksempel dokumentere kroppsspråk (Johannessen et al., 2020).

Kvalitative intervjuer er den mest brukte metoden for innsamling av informasjon i kvalitativ forskning. Det er en fleksibel metode som legger til rette for å samle inn fyldige og gode detaljer om fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2020).

3.3.1. Intervjuets struktur

I forkant av gjennomførelse, så må forskeren også bestemme seg i hvilken grad intervjuet skal være strukturert. Det opereres ofte med en skala som strekker seg fra ustrukturerte intervjuer, til strukturerte intervjuer med faste spørsmål. Mellom disse så har vi de semistrukturerte. Det ustrukturerte intervjuet er relativt åpent og uformelt. En har gjerne tenkt over noen spørsmål i forkant, men hverken rekkefølge eller alle konkrete spørsmål er planlagt på forhånd. Dette skaper i større grad en samtale mellom respondent og forsker, og resulterer ofte i en mer uformell prat, hvor respondenten kan åpne seg mer, og forskeren kommer med oppfølgingsspørsmål underveis. Det semistrukturerte intervjuet er som navnet indikerer, en mellomting av strukturert og ustrukturert intervju. Det foreligger gjerne en intervjuguide som er forberedt i forkant. Her beholder en imidlertid også den noe mer uformelle stemningen, og har som mål å få til en samtale rundt de klargjorte spørsmålene. Forskeren står mer fritt til å avvike fra selve intervjuguide, ut fra hva som er hensiktsmessig. De strukturerte intervjuene kjennetegnes imidlertid av at de er nøye planlagt i forkant, og blant annet spørsmål, tematikk, og rekkefølge på spørsmål er fastlagt. I disse intervjuene kan det foreligge både spørsmål med svaralternativer, men også muligheter for respondenten å besvare fritt. (Johannessen et al., 2020).

Det er ønskelig at intervjuene knyttet til denne undersøkelsen føles som en fri samtale basert på forhåndsbaserte temaer. Vi ønsker at intervjuet skal gi oss et innblikk i topplederens verden sett fra deres eget synspunkt. Gjennom fortellinger og historier ønsker vi å kunne innhente nok data til å beskrive og utdype vårt fenomen. Vi ønsker å benytte oss av et delvis strukturert eller semistrukturert intervju med en intervjuguide som base. Et semistrukturert intervju eller intervjuguide er ikke et nødvendigvis er forhåndsprodusert spørreskjema med enkle spørsmål, men er utformet som en liste med veiledende temaer eller bredere spørsmål som åpner for utdypende svar og dialog. Det gunstige er å få til en god dialog der topplederen

føler seg trygg og komfortabel til å gi utdypende og reflekterte svar. Et semistrukturert intervju kan godt skifte temaer eller komme med digresjoner underveis, men det er derfor viktig for forskeren å beholde balansen mellom fleksibilitet og struktur (Johannessen et al., 2020).

Et slikt intervju starter ofte med en innledning der forskeren:

- Presenterer seg selv.
- Informerer om prosjektet/oppgaven og hva en skal stille spørsmål om.
- Forteller om eventuelle konsekvenser ved å være med, og hvilke muligheter det er for å få tilbakemelding på resultat.
- Gir en kort gjennomgang av hvordan intervjuet dokumenteres og hvordan datainnsamlingen behandles etter prosjektet er avsluttet.
- Garanterer anonymitet eller sikrer tillatelse til å bruke dataen som identifiseres.
- Informerer om respondentens rett til å avslutte intervjuet når som helst.
- Presenterer antatt tidsforbruk for intervjuet.

Deretter er det hensiktsmessig å starte med å stille noen korte og enkle spørsmål om for eksempel familie, utdanning eller fritidsinteresser for å lettere skape en relasjon og etablere et tillitsforhold til respondenten. Det er viktig å ikke stille spørsmål som kan fremstå provoserende eller skremmende i en altfor tidlig fase av intervjuet, men heller skape en glidende overgang til viktigere og mer krevende spørsmål (Johannessen et al., 2020).

Det semistrukturerte intervjuet kan deles i forskjellige faser, der hovedfasen eller nøkkelspørsmålene er den viktigste delen av intervjuet. Forskeren må være oppmerksom på å bruke mest tid på disse spørsmålene og sørge for å styre samtalen tilbake til disse temaene slik at de blir dekket på en best mulig måte. Etter hvert når intervjuet nærmer seg slutten så kan det være hensiktsmessig å informere om dette for å skape en ryddig avslutning. Deretter må det legges til rette for avsluttende kommentarer eller avklaringer i forhold til uklarheter eller eventuelle spørsmål som respondenten sitter igjen med (Johannessen et al., 2020).

3.3.2. Intervjuguide

Selve intervjuguiden må ikke misforstås og tolkes som at det skal være et spørreskjema – Den skal være et hjelpemiddel for å guide både forskeren og respondenten gjennom intervjuet, ved å presentere temaene og de generelle spørsmålene. I semistrukturerte intervjuer så ligger selve intervjuguiden til grunn, men det viktige er at samtalen føles naturlig. Det er derfor ikke nødvendig å følge denne guiden til punkt og prikke, så lenge en totalt sett kommer gjennom de temaene og spørsmålene som den angir (Johannessen et al., 2020).

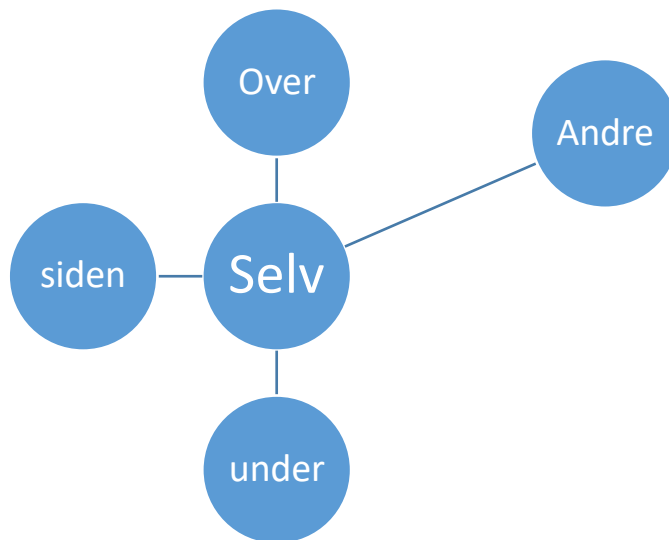
Selve intervjuguiden utarbeides på forhånd og kan med fordel deles med respondenten før intervjuet gjennomføres for å gi han mer tid til å reflektere over de viktigste spørsmålene. Dette gir rom for mer utdypende og grundige svar. Spesielt avgjørende kan dette være i tilfeller hvor en intervjuer betydningsfulle personer, slik som næringslivsledere (Johannessen et al., 2020).

Intervjuguidens oppbygging starter med de grunnleggende temaene vi ønsker opplysninger om, før vi har kategorisert flere underspørsmål knyttet til hvert tema. I tillegg til dette, vil vår tilnærming med semistrukturert intervju gi åpning for at respondentene selv kan bringe aktuelle temaer på banen. På denne måten sikrer intervjuguiden en form for standardisering, men samtidig så skaper settingen en fleksibilitet som gjør at sentral data en ikke har tenkt over vil kunne innhentes (Johannessen et al., 2020). Selve intervjuguiden kan leses i vedlegg II.

3.3.3. 360-graders evaluering

Ved at en respondent tar en 360-graders evaluering av seg selv, vil en åpne opp for større refleksjon om ulike eksterne kilders forhold, noe som kan være nyttig for å kartlegge hvilket forhold respondenten har til de eksterne kildene. Ofte benyttes 360-graders evaluering ved at en forhører seg med de eksterne kildene, men i dette forskningsprosjektet er det er større fokus å se det innenfra og ut, enn utenfra og inn (Skorstad, 2018).

I 360-graders metodikk, ligger det i dens natur at det som evalueres ofte er relevant i forhold til det som oppnås. I en slik evaluering vil en reflektere over tilbakemeldinger fra alle kanter, overordnede – leder, underordnede – ansatte, sideordnede – ledergruppe/medarbeidere og eventuelt andre. Dette er med å skape et nyansert bilde av lederen (Skorstad, 2018).



Figur 4 Tilbakemelding fra ulike kilder (Skorstad, 2018)

3.3.4. Dokumentasjon av intervjuet

Intervjuet planlegges dokumentert med lydopptak og muligens video med tanke på mulige intervju via digitale medier. For å øke kvaliteten på intervjuene er det hensiktsmessig å undersøke kandidatene så mye som mulig på forhånd for å bli bedre kjent med intervjuobjektet og for å kunne være best mulig forberedt til dybdeintervjuet (Johannessen et al., 2020).

3.4. Analyseteknikk

Det å analysere kvalitative data kan gjøres på veldig mange måter. I kvalitative undersøkelser er det ofte mye, og ikke minst ustrukturert data som må settes i system, for å bli forståelig for forskeren. Vi skal i de kommende kapitlene se nærmere på hvordan selve analysen at datamaterialet er utført.

3.4.1. Transkribering

I denne undersøkelsen ble det foretatt kvalitative dybdeintervju av seks respondenter. I snitt varte intervjuene i 70 minutter hver. Intervjuene ble tatt opp med diktafon, og senere transkribert. Gjennom transkriberingen så ble alt respondent og intervjuer snakket om, omgjort fra muntlig til skriftlig form. I tillegg til dette, så var det også økt fokus på å få notert ned eventuelle emosjoner og endringer i kroppsspråk som oppstod underveis. Endringer i kroppsspråk ble fortløpende notert av intervjuer i de tilfeller hvor intervju ble gjennomført fysisk, og ikke via teams. En slik dokumentering av tale, emosjoner og kroppsspråk førte til

enorme mengder data med større behov for datareduksjon og struktur. For å sikre at alle visuelle faktorer som for eksempel kroppsspråk og emosjoner ble så godt gjengitt som mulig, så ble arbeidet med å få transkribert intervjuene gjort kort tid etter gjennomføringen. På bakgrunn av at utvalget var geografisk sentrert i et område, medførte det også at intervjuene ble gjennomført med dialekt. Under selve transkriberingen så ble det vektlagt at intervjuet måtte transkriberes på bokmål, for å sikre større forståelse av datamaterialet hos alle som er en del av gruppen. Alle respondentene ble informert gjennom et informasjonsskriv at en sjekk av sitater og intervjuet i seg selv var mulig. Det var imidlertid kun en respondent som valgte å benytte seg av denne muligheten.

3.4.2. Systematisering og kategorisering

Nå som datamaterialet er transkribert og dermed overført fra muntlig til skriftlig form, så startet jobben med å få systematisert og kategorisert all relevant informasjon. Selve transkriberingsnotatene utgjorde omtrent 70 sider med ren tekst, og behovet for en god datareduksjon er avgjørende. Dette for at vi til slutt skal sitte igjen med det mest relevante av informasjon fra hver respondent. Det ble i denne undersøkelsen benyttet en tverrsnittsbasert inndeling av data, også kalt kategorisk inndeling. Dette går ut på at en skal indeksere datamaterialet, for å finne felles merkelapper ut fra informasjonen de seks respondentene har gitt. Disse merkelappene danner så egne kategorier, hvor utsagnene fra alle respondentene samles (Johannessen et al., 2020).

I jobben med å redusere, strukturere og kategorisere data, så tok vi i bruk intervjuguiden som var utformet på forhånd. I starten ble det gjort en bred inndeling, slik at all relevant informasjon fra transkriberingen ble plassert under hvert respektive spørsmål. På den måten fikk vi sikret at relevant informasjon ble ivaretatt, og således plassert under riktig spørsmål ut fra selve intervjuguiden. Denne kategoriseringen følte svært detaljert, og vi så etter hvert behovet for å danne noen hovedkategorier en kunne plassere data under, som relaterte seg opp mot de teoretiske momentene undersøkelsen inneholder. Alle spørsmål i intervjuguiden ble deretter kategorisert under hvert sitt hovedtema; Veien mot å bli toppleder, og ambisjoner mot å bli toppleder. Herunder ble det opprettet underkategorier som går nærmere inn på oppvekst, livsstil, personlighetstrekk, evner, og synet på lederrollen.

I videre utarbeidelse av selve tolkningen, så ble det benyttet en mer tolkende lesning. Det er ikke gjensidig utelukkende ovenfor andre måter å lese på, men hovedvekten vil ligge på å tolke meningen bak utsagn. Selv om utsagnene ordrett er viktige, er det vel så viktig å forstå

konteksten til utsagnene. Det mest interessante er derfor ikke nødvendigvis hva som ordrett blir sagt, men heller det å forstå hvordan respondentene tenker og forstår det fenomenet vi ønsker å undersøke. Kodingen er også således vurdert mest hensiktsmessig å foreta manuelt, og ikke via bruk av støtteprogram for dette.

Med denne gjennomgangen, så har vi nå belyst alle metodiske momenter knyttet til selve oppgaven. Avslutningsvis i denne delen av oppgaven, skal vi se nærmere på oppgavens metodiske kvalitet og de forskningsetiske evalueringene som er gjort.

3.5. Metodekvalitet

Avslutningsvis i undersøkelsen, så er det viktig at vi tar et skritt tilbake, og vurderer undersøkelsens kvalitet. Dette kan vurderes ut fra kriteriene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Det er også mulig å se disse opp mot de kvantitative undersøkelsenes evalueringskriterier; Reliabilitet, Validitet representativitet og objektivitet. Det er imidlertid en del uenighet rundt hvilke evalueringskriterier som passer best mulig til de ulike undersøkelsene. Guba og Lincoln (1994, referert i Johannessen et al., 2020) hevder imidlertid at de kvalitative evalueringskriteriene fungerer bedre i slike undersøkelser, siden de legger til rette for antakelser om at det eksisterer mange forskjellige virkelighetsoppfattelser. Kvantitative evalueringskriterier derimot, forutsetter at vi kan finne en bestemt sannhet (Johannessen et al., 2020).

3.5.1. Pålitelighet

Pålitelighet og reliabilitet er i stor grad det samme, men det er ulike måter å måle dette på gjennom kvalitative undersøkelser, sammenlignet med kvantitative undersøkelser. Likheten er at det foretas en evaluering av undersøkelsens data, hvordan den er samlet inn, bruken av den, og etterarbeidet. Det er ingen krav til direkte testing av påliteligheten slik som det er i kvantitative undersøkelser. Kvalitative undersøkelser bærer oftere preg av potensiell påvirkning i form av kontekst, forskeren i seg selv, og omgivelsene. Dette medfører krav til økt åpenhet omkring prosessene en har vært gjennom (Johannessen et al., 2020).

For å øke oppgavens troverdighet, har vi gått grundig gjennom både struktur, innhold, og vurdert hvordan intervjuprosessen skulle gjennomføres, både før under og etter intervjuet. Til å starte med blir det gitt en introduksjon på dagens situasjon, som viser litt mer generell data om mannlige toppledere i dagens norske samfunn. Deretter spisses oppgaven mot vår

problemstilling. Denne overgangen er gjort for å tydelig vise hvilket område vi ønsker å se på, og hvilket fenomen som her står sentralt. Åpenhet har gjennom hele prosessen stått sentralt i vårt arbeide. Alle våre prosesser skal være tydelig forklart, slik at det reduserer rom for tvil.

Prosesen rundt intervjuet av respondentene ble det jobbet mye med, for å sikre at respondentene følte seg trygge, og at settingen innbød til et tillitsforhold mellom intervjuer og respondent. I forkant av intervjuet ble det sendt ut et detaljert informasjonsskriv som gjorde at respondentene i forkant var klar over hva som kom. Sammen med dette skrevet fikk de også tilsendt intervjuguiden, slik at de kunne forberede seg på spørsmålene som måtte komme. Selv om vi hadde en intervjuguide til å gi intervjuet en retning, så var dette semi-strukturert. Det var viktigere å skape en god atmosfære hvor intervjuer og respondent hadde mer en samtale, enn at det ble et intervju. På den måten øker en trygghetsfølelse hos respondenten, og mer relevant informasjon kan mulig hentes ut av dette. Selv om intervjuet ble lagt til rette for å skape trygghetsfølelse med en del forarbeid knyttet til intervjuguide, informasjonsflyt og opplegg rundt selve intervjuet, så kan en uansett ikke ta for gitt at respondentene ikke har svart annerledes enn hva deres meninger faktisk er. Selv om det i tidlig fase ble gått ut med at vi ønsket navn på respondentene, men anonymiserte sitat, ble det underveis vurdert dithen at vi ønsket å anonymisere alle respondenter og på den måte redusere risiko for feilkilder.

3.5.2. Troverdighet

Troverdighet kan sies å evaluere hvorvidt en faktisk måler fenomenet en har til hensikt å måle, og således at undersøkelsen gjenspeiler formålet på en riktig måte. Lincoln og Guba (1985, referert i Johannessen et al., 2020), viser til at troverdigheten til en kvalitativ undersøkelse kan styrkes ved hjelp av to ulike grep; Vedvarende observasjon og triangulering. Med dette så menes det at forskeren bruker nok tid til å sette seg inn i både fagområde og problemstillingen en ønsker å undersøke, for å bedre forstå omfanget og konteksten det settes i. Selve trianguleringen omhandler det å benytte flere ulike metoder for datainnsamlingen. En siste faktor som kan bidra til å styrke troverdigheten er at respondentene i etterkant av intervjuet og transkriberingsjobben får muligheten til å gjennomgå, og bekrefte selve intervjuet (Johannessen et al., 2020).

Innledningsvis i oppgaven, så har vi tatt for oss hvordan dagens situasjon ser ut. Dette for å kartlegge fenomenet mannlige toppleder før vi går inn og ser nærmere på bakgrunnen til menn som ender opp som toppledere. På den måten sikrer vi oss en god forhåndskunnskap om

fenomenet, og en mer dyptgående forståelse av selve problemstillingen, for derved å øke troverdigheten til undersøkelsen. I tillegg til dette, så reduserer en risiko for at ens egne erfaringer, tidligere tanker og antakelser i større grad kan påvirke arbeidet.

3.5.3. Overførbarhet

Alle undersøkelser har som formål å skulle skape en økt bevissthet og kunnskap omkring et fenomen, uavhengig av hvilken metode som benyttes. Overførbarhet omhandler hvorvidt undersøkelsens resultat er mulig å overføre til andre situasjoner og fenomener, eller overføring av kunnskap om det aktuelle fenomen. For å styrke en kvalitativ undersøkelses overførbarhet, så er det viktig at forskeren kan vise til grundige beskrivelser av fenomenet, gjennom informasjonen en mottar av respondenten. På denne måten kan en enklere se sammenhengene, samtidig som det styrker troverdigheten til selve undersøkelsen (Johannessen et al., 2020).

Visjonen med denne undersøkelsen har vært å styrke forståelsen av hvordan menns vei til toppledervervet blir til. Dermed er det ønskelig at resultatene til en viss grad kan overføres til lignende situasjoner for videre forskning, i og med at mengden forskning på fenomenet er relativt liten. Vi har gjort oss kjent med mye av forskningen som allerede er gjort på dette fenomenet, og ikke minst lignende fenomen. Dette for å kunne skape en oppgave som vil kunne bidra til å øke forståelse i samråd med andre forskningsoppgaver. Sammen kan dette åpne rom for ytterligere forskning, for å sikre ytterligere kunnskap.

3.5.4. Bekreftbarhet

Bekreftbarheten har til hensikt å skulle sikre at undersøkelsens funn kommer på bakgrunn av en god undersøkelse, og ikke av forskerens eget syn på fenomenet som undersøkes. Det kan derfor sies å skulle være bekreftbart gjennom at andre forskere utfører tilsvarende undersøkelser, som kan bekrefte resultatene i ens egen undersøkelse. Denne bekreftbarheten kan styrkes gjennom åpenhet i oppgaven, altså ved at forskeren gjennomgår alle vurderinger og beslutninger som gjøres knyttet til de ulike momentene gjennom hele forskningsprosessen. Det er samtidig viktig å vise resultatene opp mot eksisterende teori på området. Det er her sentralt at forskeren evner å evaluere prosessen med kritisk blikk, slik at en kan avdekke eventuelle faktorer som er med på å påvirke resultatet fra forskeren sin side (Johannessen et al., 2020).

Som nevnt i tidligere kapittel, så har åpenhet her vært sentralt, slik at andre skal kunne gjennomgå hva som er gjort, og hvilke vurderinger som er gjort både før, underveis og etter undersøkelsene som er gjort. Gjennom å ta disse vurderingene i alle oppgavens punkter, og spesifisere våre tolkninger underveis, så gir det mulighet for andre forskere å gjøre tilsvarende undersøkelse. Videre i oppgaven, så vil analysedelen settes opp mot de empiriske funn, og bruken av sitater for å bekrefte funnene er en sentral del av de neste kapitlene i oppgaven. Avslutningsvis vil det også bli gjort en evaluering av gjennomføringen, som ser på gjennomføringen med kritisk blikk, for å eventuelt fange opp prosesser, hendelser og tolkninger som kunne vært gjort annerledes.

Vi har til nå gått gjennom de mest sentrale kvalitetsindikatorerne i en kvalitativ undersøkelse, for å bekrefte oppgavens kvalitet. Gjennom å systematisk sette indikatorerne hver for seg, opp mot hva som er gjort i denne oppgaven, så får vi et overblikk over oppgavens metodiske kvalitet. Ut fra refleksjonene i avsnittene ovenfor, så er det grunn til å anta at oppgaven oppfylder alle relevante indikatorer.

3.6. Forskningsetikk

Etikk og moral er to begreper som henger tett sammen med hverandre, og for å forstå den ene, så bør en kjenne til den andre. Moral sier noe om vår oppfatning av omgivelsene, og hva som er rett og galt i samfunnet. Det sier altså noe om hva vi bør oppfatte som rett og galt, og har ikke nødvendigvis noe med selve utførelsen å gjøre. Etikk derimot ser mer på selve begrunnelsen for handling, altså at en tillegger en årsak til hvorfor noe er godt eller ikke godt (Aanesen, 2021).

I forskning vil en ofte kunne stå ovenfor etiske spørsmål som må vurderes. Ut fra beskrivelsene over, så kan en anse samhandling med andre mennesker som selve kjernen i forskningsetikk, og det er da mye som en må ta hensyn til. Ikke bare skal en nøye vurdere hvordan datamateriale innsamlet gjennom intervju skal presenteres, men en må også vurdere hvordan et intervju skal gjennomføres (Johannessen et al., 2020).

De nasjonale forskningsetiske komiteene har laget en rekke forskningsetiske retningslinjer, men de kan kort oppsummeres i tre sentrale hensyn; Samtykke, krav på privatliv og korrekt gjengivelse. Vi skal i de kommende avsnittene se nærmere på disse tre hensynene (Johannessen et al., 2020).

3.6.1. Samtykke

Samtykke til deltakelse er en av de viktigste punktene under forskningsetikken. Dette omhandler respondentens rett til å selv kunne avgjøre deltakelsen, og gjelder både tidligere, framtidige og nåværende respondenter. Respondentene skal på uansett tidspunkt ha rett til å trekke seg fra undersøkelsen, uten ytterligere begrunnelse og konsekvenser (Johannessen et al., 2020).

For å sikre kravet til samtykke, forberedte vi i forkant av invitasjon til undersøkelse, et informasjonsskjema til alle aktuelle respondenter. Dette fikk de tilsendt sammen med den formelle invitasjonen til et intervju. Dette skjemaet forteller litt nærmere om ens rettigheter, hvordan data lagres og behandles, praktisk informasjon rundt gjennomføring, samt kort informasjon om undersøkelsen, dens formål og problemstilling. Dette for at respondentene skulle forstå bakgrunnen for undersøkelsen, og hvordan de empiriske resultatene skulle behandles. På bakgrunn av informasjonsflyten som har vært, både innad i gruppen, og mellom intervjuer og respondent, anses kravet til samtykke som tilfredsstillende. Se også vedlegg III for informasjonsskriv som ble sendt ut til alle respondenter.

3.6.2. Krav på privatliv

Det er sentralt at forskeren opprettholder respondentens krav til privatliv. Det er respondentens eget valg hvilke opplysninger en velger å oppgi, og til hvem. Respondenten har samtidig rett til å kunne godkjenne hva som blir trukket ut av intervjuene, og videreført skriftlig i selve undersøkelsen. Forskerens rolle, og taushetsplikten er viktig å klargjøre, slik at respondenten kan føle seg trygg på hva som dokumenteres, og tas med videre inn i oppgaven. Av dette følger også krav til anonymisering av sensitiv informasjon som kan medføre identifisering av respondenten (Johannessen et al., 2020).

Siden krav til privatliv står så sterkt som det gjør, også gjennom personvernlovgivning, så har det vært rettet stort fokus mot å sikre at respondentenes krav til privatliv er ivarett.

Informasjonsskrivet i vedlegg III tar for seg en del av kriteriene for å sikre god dataoppbevaring, databehandling og etterbehandling. Gjennom prosessen har det også vært sendt en søknad til NSD, Norsk senter for forskningsdata, for å sikre at innsamling, informasjon og databehandling er i tråd med personvernlovgivningen.

Etter gjennomføring av intervju og transkribering, så hadde alle respondentene anledning til å foreta en sitatsjekk og gjennomgang av sitt eget intervju. Dette var det en respondent som

benyttet seg av. På bakgrunn av mye sensitiv informasjon, så ble det underveis i prosessen tatt beslutninger om at sitat skulle anonymiseres i større grad enn hva som var først tiltenkt. Dette for å redusere risiko for at respondenten skulle bli gjenkjent ut fra informasjonen som forelå.

All innhenting av empiriske data, ble gjort i intervju og gjennom lydopptak. Dette skjedde enten via lydopptaker, eller via Microsoft Teams. Disse digitale opptakene blir lagret på krypterte servere, adskilt fra fysisk lagringsplass. Lydfiler og videoopptak ble fortløpende slettet etter at transkribering var gjort.

Med bakgrunn i de sikkerhetstiltakene som er gjort, for å sikre respondentens privatliv og krav til personvern, anses dette kravet som ivaretatt.

3.6.3. Korrekt gjengivelse

Det siste store hensynet som må tas, er hensynet til korrekt gjengivelse. Dette gjelder både for å sikre at alt som er sagt er korrekt og ikke tatt ut av kontekst, men ikke minst også for å sørge for at respondenten ikke kan bli skadelidende på noe vis, på bakgrunn av hva som er presentert. I mange undersøkelser så vil respondenten kunne opplyse om negative opplevelser, utfordringer og hendelser som kan knyttes direkte opp til enkeltpersoner ved at dette gjenkjennes av andre. Forskeren har derfor et utvidet ansvar for å vurdere sitater som benyttes, anonymisere disse der hvor det lar seg gjøre, og unngå sitater som kan medføre gjenkjenning, selv om disse er anonymisert, med mindre det er gitt et uttrykkelig samtykke til dette. I denne undersøkelsen så er alle respondenter tilbudt sitatsjekk, og sjekk av eget intervju. Det var kun en som benyttet seg av dette, noe som medførte at vi også brukte lengre tid på å sørge for at sitater kun ble plassert hvor de hører hjemme, og med det ikke blir tatt ut av kontekst. Under transkriberingen ble alle muntlige formuleringer overført direkte til skriftlig tekst, for å sikre korrekt gjengivelse (Johannessen et al., 2020).

4. Empiriske Funn

I følgende kapittel vil vi presentere de ulike empiriske funnene som ble frembrakt fra dybdeintervjuene og dokumentstudier. Vi har valgt å strukturere dette opp i to overordnede deler som hensyntar forskningsspørsmålene i oppgaven;

Vi vil først starte med å se på empiriske funn på *veien mot å bli toppleder*. Her vil vi ta for oss funn i respondentenes oppvekst for deretter å se på deres karriereutvikling, og uttalelser som her vil være av interesse for oppgavens problemstilling. Så vil vi presentere de empiriske funnene om respondentenes *ambisjoner om å bli toppleder*. Her vil vi gå nærmere inn på trekk- og ferdigheter samt hvordan respondentene selv reflekterer over jobben som leder.

Den empiriske fremstillingen vil derfor ikke nødvendigvis følge den kronologiske rekkefølgen til intervjuguiden, men en vil kunne se hvilke spørsmål som har trigget eventuelle uttalelser, historier og sitater fra respondentene ved at spørsmålets fortegn står i starten av alle sitater som er tatt med. I tillegg kan en også bruke respondentens ID-nummer som står i oversikten for å se mer av respondentens bakgrunn.

4.1. Empiriske funn om veien mot å bli toppleder

Vi vil nå starte med å presentere empiriske funn om respondentenes oppvekst. Deretter vil vi ta for oss interessante momenter ved deres karriere på veien mot å bli toppleder.

4.1.1. Oppvekst

«Du vet - den jobben her kan jeg være ferdig med i morgen, ikke sant? Familie og venner skal man ha med seg bestandig.» uttalte respondent 3.

I denne delen av dybdeintervjuet ble det stilt spørsmål om oppveksten, og forskjellige relasjoner rundt topplederne. Hvordan har disse relasjonene påvirket valgene de har tatt, ligger det et ubevisst eller bevisst mønster på veien? Kanskje finnes det noen synergier fra de ulike topplederne?

Familie

Vi startet denne delen av dybdeintervjuet med å kartlegge relasjoner, da både fra barndom og oppvekst. På spørsmål om hvilke relasjoner som har vært viktig for deres utvikling, svarte flere av topplederne at nær familie har hatt stor påvirkningskraft. Respondent 4 beskrev

viktigheten av familien slik (spm. 2A): *«Det verdissetet man har med seg derfra er jo grunnmuren av den man er.»*

Sammen med nær familie fortalte topplederne om sterke verdisset som har vært viktige for dem. Der dedikasjon, struktur og ærlighet var gjengangere.

Flere av topplederne fremhevet spesielt sin far som en av relasjonene med stor påvirkningskraft. *“Faren min var kjempeviktig. [...] formende på viktige verdier - ærlig, ordentlig, ryddig - ja oppfør deg ordentlig.”* Fortalte respondent 5.

Mens respondent 2 beskrev sin far slik: *«Jeg hadde en far som var ganske sosial og hadde en rolle hvor man var nødt til å være sosial og alt det der. Det kan hende det påvirket meg kanskje.»*

Noen av topplederne fremhevet også besteforelder, og da spesielt farfar eller bestefar som en viktig klippe. Slik som respondent 6 beskriver sitt forhold til sin farfar:

«Jeg var mye med mine besteforeldre, og var det en jeg så spesielt opp til var det farfaren min. Der har jeg en enorm emosjonell tilknytning. Har det preget meg? Ja, det har kanskje det. [...] det har åpenbart preget dedikasjonen til å skape noe, bygge opp noe og ta vare på noe.»

Verdier fra oppveksten

Flere av topplederne trekker frem noen grunnleggende verdier de refererer til fra sin oppvekst, spesielt to av disse er gjengående i samtalene. Det er *hardt arbeid*, og det å *ta ansvar*. Slik respondent 5 beskriver det (spm. 1H):

«[...] vi jobbet jo mye i familiebutikken fra vi var små. Altså, skal du ha noe så må du jobbe for det. [...] En sånn grunnleggende verdi er egentlig hardt arbeid - altså uansett hvor smart du er så må du faen meg være villig til å gjøre jobben altså!»

Samtidig var ikke respondentene redd for ansvar, og lot ikke det tynde dem. Respondent 4 fortalte at (spm.2C):

«Jeg tror jo det har vært med å forme at jeg jeg trekker mot å være leder. Ja, det tror jeg nok altså. Jeg er ikke redd for det da. Jeg er ikke redd for ansvar og det det tynger meg ikke.»

Og videre mimret respondent 4 om en opplevelse som påvirket han i oppveksten (spm.2A):

«Jo, jeg husker spesielt en fotballtrener som jeg hadde da jeg var guttespiller, nå var vel det 14-15 år eller noe. Jeg har jo et konkurranseinstinkt, og det er ganske stort. Så fra å være så rolig som jeg ellers var, var jeg langt fra rolig på idrettsbanen. Jeg var ganske ufin og kjefta mye og smalt mye hvis folk ikke gjorde det jeg mente var riktig. Så kom han inn, han var nordlending, og så var jeg kaptein på laget. Og i ene kampen fikk jeg bare beskjed om at jeg starter på benken og jeg skjønnte ingenting. Han sa at der sitter du til du skjønner hvorfor du sitter der. Jeg satt hele kampen. Jeg satt neste kamp og jeg satt kampen etter det også. Jeg synes jo det var helt forferdelig, og jeg skjønnte jo ikke hva greia var. Han avfeide meg hver gang jeg kom for å spørre om hva som var galt. Inntil jeg skjønnte det selv så ville han ikke snakke med meg. Dette aksepterte jeg ikke. Men så kom han til slutt og sa at årsaken er at du påvirker laget ditt negativt. Selv om du er god i fotball, så har laget det bedre uten deg. Det var fordi at jeg kjefta og smalt så mye på lagkameratene mine. Det var en utrolig tøff måte å lære det bort til noen som er 15 år. Den sitter igjen enda.»

Selvstendighet

Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i en barndom der topplederne tidlig lærte å være selvstendige. Dette var noe som gikk igjen hos flere av våre respondenter, enten de har måttet hjelpe til i familiebutikken, på gården, eller syklet med avisen. Respondent 6 fortalte om når han mottok sin første lønn slik (spm. 2A):

«Jeg var tidlig ute til å være selvstendig. Jeg slutta jo spørre foreldrene mine om penger [...] Jeg fikk den første lønna som 13 åring - 2184 kroner var det. Og den gangen så fikk du sånn seddel i posten som du måtte på posthuset og cashe ut. Etter det så gikk jeg rett i banken og satt pengene inn. Så startet jeg med å abonnere på Dine Penger.»

Og respondent 4 sa (spm.3A): *«Jeg er vant til å gjøre det alene, så da gjorde jeg egentlig mesteparten alene vil jeg si. [...] ja jeg jobba meg oppover.»*

Interessen for næringsliv og penger oppsto tidlig, samtidig som de observerte og lærte viktige verdier. Pengene i seg selv var ikke målet, men premien for å ha løst en utfordring. Slik respondent 6 beskriver (spm.2A): *«Dedikasjonen til å liksom skape noen ting, bygge opp noen ting ta vare på ting».*

Støttespillere

I oppveksten hadde respondentene vi snakket med mange forskjellige støttespillere på veien. Fra tidlig av var alt fra familie og lærere de viktigste støttespillerne. Deretter utover i karrieren, forteller flere om tidligere ledere som de så på som viktige støttespillere eller personer de lærte av. Slik respondent 3 beskriver (spm. 3A): *«Jeg har jobba tett med de lederne som har vært over meg, og det har alltid vært veldig, veldig bra.»*

Der noen anså seg selv som heldige, og hadde lært av en rekke gode ledere. Fant andre erfaring og tok til seg lærdom av mindre gode ledere (spm.5):

«Jeg har lært av andre ledere jeg har hatt. Da om hvordan man ikke gjør jobben, hvis det er lov å si. [...] Jeg har hatt en god del dårlige ledere opp igjennom som har vært med å forme meg til en bedre leder.» sa respondent 4.

«Jeg har ikke hatt noen sånn spesifikke ressurser rundt meg som har liksom støttet meg opp og frem. Eller bortsett fra samboeren min har vært en kjemperessurs ja, men først og fremst så har det vært sjefene mine. Jeg har vært utrolig heldig med da sjefene mine.»
- Respondent 6.

Flere av topplederne finner også god støtte i egne ledergrupper. Slik som respondent 1 uttalte (spm.3A):

«Jeg har jo ansatt folk i ledergruppen med ulike kvaliteter og ulike styrker, og som balanserer hverandre. Det er klart - hvis det bare er folk som hadde vært lik meg selv, så hadde det antagelig vært litt mye kaos. Så jeg må ha noen som sørger for å tenke struktur, governance (les: styring og ettersyn), ordentlighet og ryddighet.»

Sosialt nettverk

Det er delte meninger om hvor stor grad sosiale nettverk har en større betydning i toppledernes karrierevei. På den ene siden avfeier enkelte at dette har en rolle overhodet, mens på motsatt kant forteller andre om at omgangskretsen har hatt betydning i deres karriere.

En av de respondentene som var helt klare på at dette ikke har vært utslagsgivende, det var respondent 2 (spm. 3B): *«Nei, det er ikke mitt nettverk som er utslagsgivende for at jeg sitter her nei. Og heller ikke for den veien jeg har valgt.»*

Respondent 5 beskriver sosiale nettverk som et verktøy, mer enn at det har vært en direkte betydning på egen karrierevei (spm. 3B): *«Ja, det har vært et verktøy for å levere resultat, men det har ikke vært et verktøy for å gjøre karriere.»*

På den motsatte siden, har vi blant annet respondent 6. Som mener at det har vært avgjørende for egen karriere (spm. 3B): *«Ja, det er det ikke noe tvil om, helt fra barndommen av, bestevenn gikk sammen på NHH, nettverket fra NHH, nære venner i dag har gått NHH.»*

Respondent 3, fortalte en historie som var utslagsgivende for hans egen karriere og hvordan han ble headhuntet til en toppjobb (spm. 2B):

*«[...] Da ble jeg kjent med toppsjefen i ***** globalt, og når de fikk konsesjon et halvår etterpå - det var våren 99 - så ringte han meg en fredag og sa - ***, fra mandag av, så er du CFO i konsernet.»*

Kritiske punk i karrieren

I ulike livsfaser, bransjer og stillinger vil en kunne oppleve at det svinger. For topplederne vi hadde dybdeintervju med, var det her heller ingen unntak. Topplederne hadde ulike kritiske punkt i karrieren, noen selvfølgelig mer betydningsfulle enn andre. Ofte var det de kritiske hendelsene respondentene vedgikk at en tok stor lærdom av i ettertid. Slik som respondent 5 fortalte (spm. 6): *«Det å få en fot i rævva, gjorde at man ble mer ydmyk. Det var nok noe man hadde godt av, det å erfare at ikke alt går din vei hele tiden»*. Og respondent 4 fortalte om et kritisk punkt i hans karriere:

*«[...] så fikk jeg inn en utenlandsk sjef da fra I*** - siste året jeg jobbet i M*****, og han hadde en helt annen lederfilosofi enn de norske. Han hadde den erkebritiske måten å jobbe på - hvor det var hierarki og det var ikke noe flat struktur, og du skulle være streng og du skulle være sånn og sånn. Det krasjet veldig med hvordan jeg hadde valgt å bruke min lederstil da, og det endte jo med at vi egentlig havnet bare i clinch. Det startet veldig bra, men så ble det bare forsuret hele miljøet mellom meg og han. Der det endte opp med at til slutt så måtte jeg da ta et valg - er det her forenlig med den jeg ønsker å jobbe med da? Og da var det at jeg trivdes ikke på jobb. Da syntes jeg ikke det var noe gøy å gå på jobb. Og da må du ta et valg - enten så må du akseptere at verden har endret seg eller så må du gjøre noe med det. Og akkurat da så kom jo T**** på banen da med en mulighet. Jeg hadde ingen planer om å slutte i*

*M**** egentlig, men så tenkte jeg jaja, kanskje det er tid for å prøve noe annet - så gjorde jeg det.»*

4.1.2. Livsstil som toppleder

Respondentene vi snakket med beskrev sin hverdag og jobben som toppleder, som en egen livsstil. Slik som respondent 2 forklarte (spm. 8):

«I perioder blir det litt altoppslukende [...] man blir litt nærsynt og selvopptatt i perioder som leder. Jeg er ikke den typen som legger igjen lederjobben når man går ut døren her. Det kverner, spesielt når man står i prosesser og da tar man det med seg. Så at det blir en livstil å være toppleder, om det ikke pågår hele tiden så hender det man ligger våken om natten og tenker. Men samtidig, det er jo dette man har valgt. Og lykkes man gir det jo en selvtilfredshet og bekreftelse på at man gjør noe bra både for organisasjonen man leder og samfunnet. Å være leder i en stor bedrift slik som denne, er jo også et stort samfunnsansvar. Men å si at det ikke har hatt en kostnad for de som står rundt en, blir nok feil å si.»

I tillegg var det noen av respondentene som også mente at de alltid var påkoblet, men de hadde sine egne teknikker for å koble av. Det kunne både være fritidssysler som jakt og fiske, men også trening eller annen sportslig aktivitet. Respondent 2 forklarte (spm.8):

«Jeg er ikke en som trener veldig mye. Jeg går tur og trimmer på et beskjedent nivå. Men det å ha aktiviteter som gjør at du evner å ha 100% fokus et helt annet sted. Det er veldig sunt, og det tror jeg er viktig da. At du har noe - hva det nå er - for noen kan det jo være barnebarn, barn, trening, men for min del så det er klart det å stå i elva og kaste sluker i 3 timer uten å få fisk - det er mental hygiene. Balsam for sjela.»

For flere av respondentene sto også egen familie sterkt, og ofte hadde de en innvirkning i det å få balanse i hverdagen som toppleder. Enten om det var som far til egne barn eller som bestefar, slik respondent 5 beskrev (spm. 8):

*«Når vi fikk ****, så ble det en game changer. Det balanserer ut og gjør at man vil bruke mer tid med familien. Jeg er helt sikker på at det både har gjort meg til en bedre leder og et bedre menneske.»*

Råd på veien mot lederjobben

Alle topplederne vi snakket med, fikk et og samme spørsmål helt på slutten av dybdeintervjuene. Spørsmålet omhandlet deres råd på veien mot å bli leder. Her var det ulike råd som gikk igjen, slik som respondent 4 rådet (spm.9): *«Tørr å si ja, om man får muligheten. Stol på at man får det til, jeg var usikker selv. Men man får til mer enn man tror. Vis frem at man ønsker mer ansvar og aldri slutt å lete etter kunnskap.»*

En annen, respondent 5, sa (spm.9): *«Vær opptatt av det man skal få til, ikke den rollen man har. Er man opptatt av å være leder, da tror jeg du blir en dårlig leder. [...] Da bør du ikke ta rollen som leder, for da er din motivasjon feil.»*

Og respondent 2 sa det enkelt, men likevel betydningsfullt (spm.9): *«Skal du være leder, ta utgangspunkt i den du er.»*

4.2. Empiriske funn fra ambisjoner om å bli toppleder

Vi skal nå se på de empiriske funnene for hvilke ambisjoner som lå til grunn for å bli toppleder. Her vil vi både ta for oss de empiriske funnene rundt trekk- og ferdigheter, men også se nærmere på verdisett, ambisjoner og synet rundt lederrollen.

4.2.1. Trekk og ferdighet

Vi vil først starte med å se på empiriske funnene rundt personlighetstrekk. Her har alle respondentene tatt for seg en selvrefleksjon med indre og ytre beskrivelser av seg selv som leder. Dette blir i kapittelet under metode omtalt som en 360-graders evaluering. I denne delen av empirien, vil det også pekes på ferdighetstrekk.

Personlighetstrekk

Vi vil nå gå nærmere inn på de empiriske funnene rundt personlighetstrekk til respondentene. Noen av de ulike topplederne hadde store likhetstrekk på enkelte felt. Det var en overvekt av de som beskrev seg selv som omgjengelig og glad i folk. Respondent 1 beskrev det slik (spm. 1A):

«Jeg er ganske sosial [...] Jeg liker å omgås folk, blant annet er jeg tilhenger av åpne landskap og vær sammen med de jeg leder. Jeg er ikke den som setter meg på et kontor der de bare ser meg komme om morgenen og gå om kvelden.»

Når respondentene beskriver seg selv som ledere brukte alle ord som målrettet, det å sette retning og/eller utviklingsorientert. De fleste respondentene snakket her mindre om det menneskelige og relasjonelle, men i større grad om det å utvikle og være ambisiøs.

Respondent 3 omtalte det slik (spm. 1B) «Viktigste for meg som leder - det er egentlig - for det første sette ambisjonene. Hvor vil vi hen? Sette agendaen. Og så, hvordan skal vi komme oss dit?» Respondent 2 svarte (spm. 1B): «Skal noen karakterisere meg, er jeg ganske utviklingsorientert tror jeg [...] jeg tenker mere fremover enn bakover.»

Evaluering under og ved siden

Der den første delen av 360-graders evalueringen gikk ut på å beskrive seg selv, skulle deretter respondentene reflektere over hvordan både styreleder/leder og medarbeidere ville beskrevet dem som ledere.

Når respondentene beskrev hvordan de trodde medarbeidere oppfattet en som leder, kom det mer relasjonelle beskrivelser frem, men fokus på kultur og åpenhet ble også fremhevet. Slik respondent 6 mener han vil bli beskrevet av sine medarbeidere som leder (spm. 1C):

«Veldig målrettet og resultatorientert, utålmodig men der man også lar folk få tid. Så håper jeg de ville beskrevet meg som en med høy integritet, da det er noe jeg virkelig prøver å etterleve. Veldig åpen, derav i noens øyne veldig direkte [...] vi har noe som heter mandagsmøter, slik at alle har en viss forståelse for det som foregår og at det er 100% åpent.»

Respondent 2 mente sine medarbeidere ville beskrive ham slik: «En som har fokus på relasjoner, fokus på utvikling, fokus på kultur.»

Autoritet

Flere av respondentene kom også med beskrivelser om deres autoritet og den underliggende respekten de mente medarbeiderne har. Respondent 4 beskrev det slik (spm. 1C):

«Skal man være litt sånn ærlig på det, stå tror jeg de er litt redd meg, det ligger en underliggende respekt der som er ganske stor. Det tror jeg nødvendigvis ikke er feil, og at det ikke skal være der. Men jeg prøver å være bevisst på at den er der, og ikke utnytte det.»

Og respondent 1 oppsummerte det slik: «Som leder skal du ha autoritet. Kommer du inn og ikke har dette, da er du helt solgt.»

Evaluering over

Når respondentene skulle beskrive hvordan styreleder og/ eller leder oppfattet en selv i lederrollen, startet ofte respondentene med å benytte de samme ordene som de tidligere brukte for å beskrive seg selv som ledere. Dette var da ord som målrettet, utviklingsorientert og resultatskapere. Deretter kom andre ord som skapte flere fellestrekk. Dette var beskrivende ord som ambisiøse, handlekraftige, åpne og ærlige. Det som fremsto som forskjellen mellom respondentene, var i større grad søkelyset på de ulike samarbeidsformene og dialogen med styrelederen sin. Respondent 5 beskrev dette slik (spm. 1D):

«Når man jobber mot et styre og ønsker å få noe ut av et styret. [Tenkepause] Et styre skal ikke være noe du rapporterer til. Rapporten er noe du sender slik at styret får lest det. Det man ønsker er at de skal få så mye informasjon, slik at du klarer å få noe ut av dem. Det kan være råd, tips [...] hen skal være en god rådgiver og sparringspartner.»

Noen av respondentene vektla at deres styreleder så på de som mer direkte i kommunikasjonen. De beskrev også at det å tilpasse seg ikke var like vesentlig på dette området. På spørsmål om hvordan de tror deres styreleder ville beskrevet dem, oppsummerer respondent 3 det slik (spm. 1D):

«Som en villmann. Blir sikkert sett på som en rebell. Jeg er for gammel til å sitte å tilpasse masse. Jeg sier det jeg mener. Er det ting jeg mener burde vært på en annen måte, så sier jeg det. En dansk yngre leder som vil opp og frem vil ikke gjør det [...] Der er folk veldig opptatt av å gjøre karriere, bli likt av lederne sine, si de rette tingene, gjør de rette tingene.»

Respondent 4 beskriver sin omtale slik (spm. 1D): *«Jeg tror han vil beskrive meg som en god leder. Litt vanskelig å jobbe med, fordi jeg stiller krav, også oppover.»*

Respondent 1 delte også en opplevelse rundt dette, der respondenten selv endte med å slutte i lederjobben:

*«Det var også årsaken til at jeg sluttet i S*****. Da sa jeg til styret at enten så sier jeg opp halvparten av de som jobber her, da de er komplett udugelige og de vil ikke være med å bevege oss fremover. Det er noe som både eierne og jeg vil, eller så slutter jeg [...] Det var jo ikke aktuelt å si opp halvparten, så da sa jeg bare at: Dette gidder jeg ikke jobbe med mer.»*

Betydningen av det med å være åpen, direkte og transparent, mente flere i dybdeintervjuet skaper tillit og et tettere samarbeid med styreleder. Slik som respondent 5 beskrev (spm. 1D): «Jeg serverer ingen glansbilder. This is it! Her er vi nå! Her har vi utfordringer. Her gjør vi tiltak. Så - veldig transparent, og det skaper tillit.»

Tilpasningsdyktighet

Under deres 360-graders evaluering, ga flere av respondentene uttrykk for viktige ferdighetstrekk. En av disse var å tilpasse seg slik at en er dynamisk i ulike situasjoner.

Respondent 6 forklarte det med denne historien (spm. 1C):

«Den største kulturendringen jeg har vært med på [...] hadde kontor i 48 etasje på Rockefeller Center og alle kollegaene mine var fra Harvard eller Stanford - superdyktige folk. Så sluttet jeg der og flyttet til Trondheim [...] så ble jeg sendt til Nord-Norge for å gjøre en restrukturering, samlet alle lederne der. Fra før var jeg vant til super strukturerte møter der man var godt forbered, sharp, og alle leverte. Så kommer jeg dit.. noen kommer for sent, få hadde forberedt seg og det var bare kaos. Den største kulturendringen, men jeg synes slik er utrolig fascinerende. For da er det jeg som må tilpasse meg.»

Respondent 3 uttalte også viktigheten med å være tilpasningsdyktig i ulike situasjoner (spm. 1D):

*«Noen sier du skal være en autentisk leder, at du skal være deg selv hele tiden. Men det kan du ikke være. Du spiller en rolle. Er man på klubben**** i Oslo, så har man en mørkere dress og et annet språk enn når du treffer «gutta» i heisen her [...] Så er det mange som sier at du ikke skal tilpasse deg, men være deg selv. Men det synes jeg blir feil.»*

Respondent 4 vektlegger tilpasning som en del av sitt eget lederskap, og hvordan det innvirker på oppfatningen av ham som leder (spm. 1C):

«Om man skal beskrive en måte å lede på, da vil jeg si det er situasjonsbasert ledelse. Jeg prøver å tilpasse meg litt de ansatte. Noen har større behov for coaching, mens andre har større behov for frihet. Jeg prøver å være bevisst på hva den enkelte trenger, og kan derfor bli oppfattet ulikt av alle.»

Kunnskap

Når en gikk dypere inn på ferdigheter, omtalte flere respondenter viktigheten med å kunne «faget». Respondent 3 beskrev det slik (spm. 1E):

«Du må kunne faget ditt. Hvis man går tilbake og ser på ledelses-historie, så var altså det store som kom etter krigen i Norge, det var det som het Kenningskolen eller Aker-skolen. Hvor man sier at hvis du er en god leder, så kan du lede hva som helst. Dette tror jeg er bullshit. Du må kunne «butikken», du må kunne faget.»

Respondent 4 beskrev også pekte også på at grunnleggende kompetanse må være til stede, men fremhevet også viktigheten ved å erkjenne hva du ikke er så god på (spm. 1E):

«Hvis vi begynner på den faglige delen da. Det er viktig at du kan faget ditt, altså du må faktisk ha en grunnleggende kunnskap om det du holder på med. Det betyr ikke at du skal kunne alle falsettene, men du skal i det minste vite hva du er god på og du skal vite hva du er dårlig på. Er det noe du er dårlig på, så erkjenner du at du er dårlig på det. Hvis dette er innenfor et fagområde, så må du da skaffe til veie den kunnskapen, slik at den kunnskapen er i selskapet.»

Omgjengelighet

I tillegg til at en innehar en grunnleggende kompetanse, fremhevet også flere respondenter det mer sosialpsykologiske perspektivet. Da både det sosiale samspillet med mennesker, men også det å kunne forstå den enkelte medarbeider.

Respondent 6 sa det enkelt slik (spm. 1E): «Generelt som leder må du like å forholde deg til folk.» Respondent 4 fremhevet mer den empatiske og de medmenneskelige forholdene (spm. 1E):

«Min filosofi går jo på menneskene, det må være rom for å være det mennesket du er, ikke prøve å endre hvordan menneskene er. Så det er jeg veldig bevisst på når jeg bygger team, at det teamet skal ha komplementære ferdigheter, altså det må ikke være like folk, for da vil det ikke skje noen utvikling.»

Strategiske evner

Mennesket og faget var ferdighetstrekk flere av respondentene var enige om. Men noen pekte også på viktigheten av de strategiske evnene, slik som respondent 3 (spm. 1E): «Du må

selvfølgelig være på det strategiske nivået, du må ha overblikket og kunne lese makrotrender og kundetrender, for å tilpasse butikken din etter dette.»

Respondent 5, beskrev det slik (spm. 1E):

*«Vel, mitt hode er veldig strategisk, og det er jeg veldig bevisst på. Min oppgave er jo å sørge for at organisasjonen, og tiltak gjøres nå sånn at forretningsområdene og *** kan vokse videre framover. [...] Strategi er jo iterative prosesser. Du må ned, så må du opp og så må du ned. Du må virkelig kjenne bransjen, og du må ha fakta. Jeg tenker mange trekk framover og det er mange brikker som skal flyttes på.»*

Verdisett

Når vi dykket ned i hvilke verdisett respondentene lever etter, var fellestrekkene ord som åpenhet, ærlighet, ansvarlighet, redelighet og oppriktighet. Respondent 3 beskrev det slik (spm. 1H):

«For meg er integritet veldig viktig. Jeg skal kunne stå opp om morgenen og se meg selv i speilet, kanskje lykkes jeg ikke, men jeg prøver å gjøre de rette tingene. Det er superviktig, det skal både kona mi, barna mine og mine ansatte se i meg.»

4.2.2. Lederrollen

Videre i dybdeintervjuene undersøkte vi nærmere hva respondentene tenkte om jobben som leder, hva som er viktige faktorer for valget om å bli leder, og hvordan de havnet der. Noen respondenter hadde fulgt spenningen i karrieren med nye roller og de mulighetene som dukket opp. Respondent 4 sa (spm. 4a):

«Konkurransinstinktet gjør at – om det er mulig å klatre et trinn høyere på den stigen så skal jeg hvert fall prøve å gjøre det. Ikke fordi at du ønsker deg mer ansvar og sånn, men fordi at jeg ville ha bevisst til meg selv at - ja det får du faktisk til.»

Mens en annen, respondent 5 svarte at (spm. 4A): *«Det å være leder er jo ikke et mål. Det er et middel til å få skapt noe. [...] Hvis målet ditt bare er å bli leder så tror jeg du blir en dårlig leder.»*

Og respondent 3 hadde et annerledes syn på det:

«Ja, du må være dum nok til å ikke forstå at du kanskje ikke håndterer det, ikke sant? Altså en grønn måte å si det på, og for å si det mer politisk korrekt - så må du på en

måte evne å overse at det spranget kanskje er litt for stort, men så må du allikevel ta det. Det er jo en hypotese - det med at det er en myte at det skiller menn og damer. Jeg har ikke sett noe forskningsmateriale på det, men mange sier at jenter på en måte ikke gjør det, fordi at de er mer bevisst på hva de ikke kan. Om det bare er en sånn saying, det vet jeg ikke.»

Ambisjoner

Noen toppledere beskrev at de tok lederskap tidlig i oppveksten. Der noen fremhevet at de tok ledelsen i «gutte-gjengen», var det andre som fremhevet sport og konkurranseinstinkt.

Det var uansett et klart fellestrekk blant flere toppledere at de ikke hadde en direkte ambisjon om å bli leder. Slik som respondent 6 sier det (spm. 2C): *«Jeg har jo aldri vært opptatt av å bli leder! Nei altså, kanskje egentlig tvert imot.»* Respondent 5, forteller også at han ikke hadde noen ambisjoner om å bli leder (spm. 2C):

«Jeg jobbet hardt, systematisk og ambisiøst når det gjelder å få ting til, men jeg har aldri hatt en sånn karrierevei der jeg skal bli leder. Men mer tenkt at jeg gjør en bra jobb der jeg er, får skapt ting og så åpner mulighetene seg egentlig.»

Andre beskrev sin oppvekst der de var både rebeller og kunne være vanskelige å lede. Enkelte fremhevet at de hadde sterke meninger tidlig, mens andre fremhevet konkurranseinstinktet som en drivende faktor. Felles for mange av respondentene er at de har grepet mulighetene som har dukket opp underveis. Slik forteller respondent 3 om sin første lederjobb (spm. 3B):

*«Det var supertilfeldig. Eller egentlig på grunn av uhell i familien, fordi jeg studerte, jeg tok BI og universitetet samtidig. Jeg tok universitetet på dagen og BI på kvelden. [...] Og så begynte jeg å jobbe som forsker i **** bank. Jeg jobbet med forskning på matematikk og statistikk. Og etter det så begynte å jobbe som konsulent i et stort selskap som het *** da jobbet jeg med Afrika og Asia. Bodde i Oslo. Og så fikk vi barn nr1 og kona ble ganske dårlig, med bekkenløsning. Og så fikk vi et år etterpå, barn nummer 2, og da ble hun nesten invalid. Så hun lå på sykehuset i flere måneder og jeg reiste rundt med 1-åringen. Da tenkte vi at vi må hjem til Trondheim, altså vi må hjem til besteforeldre som kan hjelpe til med det. Jeg kan ikke reise rundt med en 1åring i verden, mens hun ligger på sykehuset. Og da tenkte jeg - hva er store bedrifter i Trondheim? Jo, *** bank var en stor bedrift. Så ringte jeg administrerende i *** Bank*

*- har du en jobb til meg? Nei, sa han, men jeg kan lage en. Ja, så fløy jeg opp og snakka med ham, og så var jeg sjeføkonom i *** bank. Helt tilfeldig.»*

Et mønster på veien

Når vi videre prøvde å undersøke om det ligger en plan eller et mønster på veien, fikk vi delte meninger om det. De fleste respondentene var klare på at det var tilfeldig, eller et resultat av muligheter som dukket opp. Respondent 5 forklarte (spm. 4C):

«Det var jo litt tilfeldig at du leverte i den rollen du hadde og at det kom nye muligheter. [...] men ambisjonen om å skape, og skal du skape gjennom andre, så må du jo lede også - så det er jo et resultat av det.»

Respondent 6 forklarte også om tilfeldigheter på veien (spm. 4B):

«Du får mye muligheter, og så sier du nei til ganske mange. Du stenger dører som sikkert kunne ha tatt deg i helt andre retninger, men så sier du ja til noen ting – [...] og du må bare ha fullt fokus på det og gjør det beste ut av det.»

På en annen side, er det scenarioer der respondentene også selv ser at de ofte havner i ledende posisjoner. Slik respondent 3 fortalte (spm. 4C):

«Altså forrige uke hadde vi valg til styreleder i sameiet, ikke sant? Det ble jo meg det også. Så det har jo vært et mønster, kanskje fordi jeg stikker frem hodet, og mener noen ting. Og samtidig er villig til å påta meg ansvar. For det er veldig mye flinke folk som sikkert er veldig mye flinkere enn meg, men som egentlig ikke har vært villige til å ta ansvar da. Og da har jeg kanskje vært litt sånn litt frampå at ja - det kan jeg påta meg å gjøre. Og det er nok mønster som fra ganske tidlig.»

Motivasjon for lederskap

Videre i dybdeintervjuene spurte vi om hva de viktigste årsakene er til at de fortsatt er ledere og hva som motiverer dem. Etter mye refleksjon kom det frem fra flertallet av respondentene at mye av drivkraften lå i det å skape noe, skape muligheter for andre og lykkes med målsettinger. Som respondent 3 sa (spm. 4E):

«Jeg liker å kunne lede mennesker. Flinke mennesker. Det gir meg veldig mye tilbake. [...] For jeg elsker å være innenfor flowen, ikke sant? Det er spennende. Det gir verdi og mening.»

Og respondent 2 (spm. 4E):

«Drivkraften er jo å få til ting og skape ting, og det er å lykkes med de målsettingene som organisasjonen har da. [...] Det er veldig tilfredsstillende når du etter lang tids jobbing kommer i mål.»

Respondent 6 har tidligere uttalt at han ikke har vært spesielt opptatt av å bli leder. Når han så reflekterer over hva han drives av i karrieren og hva som fortsatt driver han, belyser respondenten det slik (spm. 2A):

«[...] så tenkte jeg for meg selv at – ok, å jobbe i store selskaper - det virker ikke spesielt spennende. Og det å være leder, virker heller ikke spesielt spennende. Min drive har jo nesten bestandig vært å jobbe med komplekse problemstillinger. Og det er nok fortsatt min drive.»

Verdisett som leder

Verdier som de prøver å lede etter, sammenfaller i stor grad med verdier de har vokst opp med. Integritet, ærlighet, åpenhet og tydelighet går igjen blant respondentene. Respondent 3 fortalte (spm. 4H):

«Den berømte tatoveringen som Kapital skrev om - et tre med et timeglass i. Treet har røtter, som symboliserer hvor du kommer fra, og hvor du står. Bena på jorda. Den har noen greiner, som viser at du strekker deg mot noe - nye ambisjoner. Så har du timeglasset i midten, som viser at tiden renner ut, og minner deg om at det er viktig å være bevisst på hva du driver med. Du må leve i nuet, her og nå.»

5. Analyse og diskusjon

Å bli toppleder kan oppleves som både krevende og er ansett av mange som et større skifte i karrieren og livet generelt. Dette underbygges av både teorien som ble presentert og empirien fra våre respondenter. Topplederbarometeret viste oss at 86% av de som besitter rollen i de 200 største selskapene (etter omsetning) i norsk næringsliv var menn (Halrynjo, 2020). Så hva gjør at menn tar rollen som toppleder? Vi skal nå prøve å belyse *når lederskap blir til* for mannen på veien mot å bli toppleder.

I dette kapittelet vil vi analysere og diskutere de empiriske funnene opp mot det teorien forteller oss på området. Vi vil knytte det teoretiske rammeverket i oppgaven sammen med empirien som ble presentert i foregående kapittel. Formålet er å øke forståelsen av funnene i empirien. Deretter vil vi prøve å avdekke forklaringer på hvordan menn blir toppledere, og om det er et bevisst karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter.

Ved bruk av to forskningsspørsmål som underkapitler, vil vi diskutere og fremstille de relevante funnene. Det vil danne grunnlaget for konklusjonen på avhandlingens problemstilling: «*Hvorfor blir menn toppledere, et bevisst karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter?*»

5.1. Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter?

Som et grunnlag for å svare på forskningsspørsmål 1, må vi først skape en felles forståelse for hva som ligger i det å være en toppleder. DFØ (2022) viser til at rollen som toppleder innehar betydelige forpliktelser. I tillegg pekes det på at en ofte har en stor grad ledererfaring før en tiltrer stillingen. Det er denne graden av ledererfaringen Bronfenbrenner (1977) definerer som kronosystemet. Kronosystemet har som hensikt å synliggjøre hvordan hendelser over tid er med på å utvikle et individ. Til tross for at DFØ (2022) peker på at ledere som innehar topplederposisjoner, har en god stor grad av ledererfaring, så vil uansett definisjonen på rollen som toppleder, i større grad være betinget i stillingens ansvarsområde og virksomhetens størrelse.

5.1.1. *Hvordan påvirker oppveksten veien mot rollen som toppleder?*

Vi vil først ta for oss de empiriske funnene som omhandler respondentenes oppvekst og i hvilken grad det har påvirket karriereveien mot topplederrollen.

Har du hørt noen uttale «det har han arvet fra sin far» eller «ja, det kommer nok fra moren»? Vi mennesker leter ofte etter svaret på hvor «talentet» kommer fra, der en ofte konkluderer med at ferdighetene kommer fra en eller begge foreldrene. Det at noe kommer fra en eller begge foreldre er noe en oftest hører i sammenheng med idrett, mer enn i utøvelsen av ledelse. Men selv innenfor ledelse er det gjort undersøkelser der en ser på ledelse i et genetisk perspektiv. Thorvald Stoltenberg var både forsvars- og utenriksminister i Norge på 80- og 90-tallet (Stoltenberg, 2022). Hans sønn, Jens Stoltenberg ble senere på 2000-tallet statsminister (Bonde, 2022). Har dette en sammenheng - ble Jens Stoltenberg «født leder», og arvet han talentet fra faren?

Noen teoretiske undersøkelser peker i større grad på utsagn som støtter opp om fortellinger om den «fødte lederen». Slik som Johnson et. al (1998) gjør med sin undersøkelse, der de ser på det genetiske perspektivet. Men til tross for at Johnson et. al (1998) skapte grobunn for den «fødte lederen» og at Jens Stoltenberg endte opp som statsminister, peker den største delen av teorien på andre områder. I den genererte empirien fra denne forskningen, finner vi heller ingen utsagn som støtter opp om momenter som baserer seg på den «fødte lederen». Men vi ser andre mer tydeligere trekk fra oppveksten som i større grad også kan være med å forklare hvorfor enkelte ender opp som toppledere - eller hvorfor Jens Stoltenberg ble statsminister.

Sosial kapital fra oppveksten

Empirien viser at familien innehar en viktig rolle i deres oppvekst, og dens påvirkningskraft er spesielt synlig på respondentenes verdisett. Flere av respondentene relaterte seg til sterke verdisett fra familie eller noen svært nære, og det sterke forholdet til en mannlig rollefigur i familien. Slik respondent 2 beskrev det; «*Jeg hadde en far som var ganske sosial og hadde en rolle hvor man var nødt til å være sosial og alt det der. Det kan hende det påvirket meg, kanskje.*» Respondent 6, går litt lengre i sin omtale og anerkjenner at sin farfar hadde en påvirkende faktor;

«Jeg var mye med mine besteforeldre, og var det en jeg så spesielt så opp til var det farfaren min. Der har jeg en enorm emosjonell tilknytning. Har det preget meg? Ja,

det har kanskje det. [...] det har åpenbart preget dedikasjonen til å skape noe, bygge opp noe og ta vare på noe.»

Teorien viser også til at familien er særs viktig i oppveksten for produksjonen av human kapital. (Golberg, 2020). Det kan derfor tyde på at det verdisetten en relaterer seg til og den sosiale kapitalen som er i nær omkrets under ens oppvekst, er med å påvirke valgene en senere tar i livet.

Kirkhaug (2019) peker blant annet på sosial kapital og samspillet mellom ulike fagpersoner som et interessant perspektiv på veien mot topplederstillingen. Innenfor sosial kapital finner en de sosiale relasjonene og resursene som for eksempel familien. Så kan derfor årsaken til at Jens Stoltenberg valgte å gå for statsministerrollen være et resultat av den sosiale kapitalen i familien? Det skal ikke denne analysen spekulere for mye i, men det er et interessant moment at empirien viser et sterke fellestrekk der en ervervet sosiale kapital under oppveksten fra nær familie, som en tar med videre i karrieren.

De grunnleggende teoriene rundt sosial kapital vektlegger de positive effektene av å inneha sosial kapital. Dette kan forbedre samarbeid og oppnåelse av viktige mål. Det inngår også på ulike nivåer gjennom tillit, sosiale normer, sosiale nettverk og er preget av gjensidighet. I tillegg til et engasjement for fellesskapets beste. Sosial kapital fremstilles som en ressurs som må bygges opp, vedlikeholdes og fornyes, gjennom innsats eller virksomhet, for å unngå at den forsvinner eller svekkes (Hvinden et al., 2005).

Til tross for at en finner bred enighet i empirien om at familien er en viktig støtte, og kan ha vært utslagsgivende for toppledernes grunnleggende verdsett. Ser vi også at det er delte meninger om sosiale kapitalen fra nettverk har noen reell betydning for toppledernes valg av karriere. En av de respondentene som var helt klare på at dette ikke har vært utslagsgivende, det var respondent 2: *«Nei, det er ikke mitt nettverk som er utslagsgivende for at jeg sitter her nei. Og heller ikke for den veien jeg har valgt.»*

Selv om familien står sterkt, med sterke grunnleggende verdier. Er det viktig å ha en kritisk tilnærming når en ser på i hvilken grad dette påvirker karriereveien til topplederne. Empirien peker mot at sosial kapital ikke nødvendigvis gir noen fordeler på veien mot topplederstilling, men at det i flere tilfeller åpner opp for gode muligheter på veien. Som respondent 3 fortalte:

*«[...] Da ble jeg kjent med toppsjefen i ***** globalt, og når de fikk konsesjon et halvår etterpå - det var våren 99 - så ringte han meg en fredag og sa - ***, fra mandag av, så er du CFO i konsernet.»*

Teorien påpeker også viktigheten av sosiale normer og deres håndheving (Hvinden et al., 2005). Evnen til å fungere i sosiale settinger, forholde seg til andre på en normert måte, og lese situasjoner. Det kan ha en påvirkende grad på de muligheter som dukker opp. Så selv om respondent 2 uttaler at: *«Nei, det er ikke mitt nettverk som er utslagsgivende for at jeg sitter her nei. Og heller ikke for den veien jeg har valgt.»* Så sier han samtidig at: *«Jeg hadde en far som var ganske sosial og hadde en rolle hvor man var nødt til å være sosial og alt det der. Det kan hende det påvirket meg, kanskje.»* Det er da ferdigheter han har lært i oppveksten. Ferdigheter som vil være avgjørende for å oppnå suksess på arbeidsmarkedet (Øvald, 2015).

Arv og miljø fra oppveksten

Ifølge Arnulf (2012) er det per nå ingen undersøkelser som kan sies å danne grunnlag for å kunne hevde at spesifikke gener skaper ledere. Men de empiriske studiene har nå vist oss at topplederne har fått med noen grunnprinsipper fra oppveksten. Slik som respondent 4 også påpeker: *«Det verdisettet man har med seg derfra er jo grunnmuren av den man er.»* Spørsmålet en da må stille seg er, i hvilken grad påvirket dette respondentenes valg mot det å bli leder? Eller er det slik at grunnprinsippene fra oppveksten har så liten innvirkning, at resultatet ved at en ble toppleder uansett ville vært det samme utfallet.

Thomas Carlyle's sin definisjon på stor mann er; *«Tro er lojalitet til en inspirert lærer, en spirituell helt ... Samfunnet er grunnlagt på heltedyrløse»* (Carlyle, Thomas sitert i Arnulf (2012) s. 49). Her henvises det til en inspirerende, visjonær, person som bare ved å være til stede fører til begeistring blant sine følgere. Denne mannen kan da være det respondentene omtaler i de empiriske studiene som fedre, forfedre og tidligere leder.

Empirien er ganske samlet når det gjelder støtte fra både familie, venner og kollegaer. Flere av respondentene sitter igjen med gode erfaringer fra flere av lederne de har hatt tidligere. Disse lederne har vist tillit, hatt troen, og gitt respondentene flere muligheter opp igjennom karrieren. Som respondent 6 fortalte:

«Jeg har ikke hatt noen sånn spesifikke ressurser rundt meg som har liksom støttet meg opp og frem. Eller bortsett fra samboeren min har vært en kjemperessurs ja, men

først og fremst så har det vært sjefene mine. Jeg har vært utrolig heldig med da sjefene mine.»

Det finner vi bred støtte i teorien på flere områder, både innen sosial kapital og human kapital. Men også i det Bronfenbrenner (1977) definerer som «mikrosystem», det kan da anses som en persons nærmeste omkrets. Det kan være dagligdagse relasjoner som påvirker en persons oppvekst gjennom direkte kontakt. De relasjonene Bronfenbrenner (1977) omtaler er foreldre og nær familie, venner, arbeidsplass og skole. Det samsvarer med våre empiriske funn, og det faktumet at disse relasjonene har en dyptgående påvirkning på respondentene.

Men vi finner noen sammenhenger i empirien som støtter opp under at valgene til mannlige toppledere, ikke nødvendigvis er styrt av tilfeldigheter. Blant annet ser vi en rød tråd i oppveksten og karrieren til respondent 6. Som først fortalte om sitt forhold til sin bestefar og hvordan det hadde preget respondenten; *«Har det preget meg? Ja, det har kanskje det. [...] det har åpenbart preget dedikasjonen til å skape noe, bygge opp noe og ta vare på noe.»* Og som videre forteller historien om første gangen han mottok lønn og handlingene deretter;

«Jeg fikk den første lønna som 13 åring - 2184 kroner var det. Og den gangen så fikk du sånn seddel i posten som du måtte på posthuset og cashe ut. Etter det så gikk jeg rett i banken og satt pengene inn. Så startet jeg med å abonnere på Dine Penger.»

Videre forklarer også respondenten om sitt sosiale nettverk, og der en nå ser en rød tråd helt fra omtalen av sin bestefar, sin første lønn, handling og videre utdanning. For på spørsmål om det sosiale nettverket har vært utslagsgivende for egen karriere, svarer respondent 6: *«Ja, det er det ikke noe tvil om, helt fra barndommen av, bestevenn gikk sammen på NHH, nettverket fra NHH, nære venner i dag har gått NHH.»*

Kan vi med dette da hevde at mannlige toppledere og deres vei til å bli toppleder ikke er styrt av tilfeldigheter? Basert på utdraget over, kan vi ikke nødvendigvis det. I empirien finner vi også at den samme respondenten ikke hadde noen ambisjoner om å bli toppleder: *«Jeg har jo aldri vært opptatt av å bli leder! Nei altså, kanskje egentlig tvert imot.»*

Men Bronfenbrenners teori, viser også at det er utallige faktorer som er med på å forme en person, både direkte, indirekte, i nå-tid og over lengre tidsperioder. Men det Bronfenbrenner sier med sin teori, er at omgivelser også er sentrale i utviklingen. Slik det nå ble belyst med en av respondentene, som til tross for at han ikke hadde ambisjoner om å bli toppleder, endte opp som toppleder.

Videre ser vi også at empirien påpeker noen elementer der sosial kapital også har vært et nyttig verktøy for å levere resultater, men ikke nødvendigvis for å bygge karriere. Slik som respondent 1, beskriver hvordan har bygger opp sin ledergruppe rundt seg for å skape resultater;

«Jeg har jo ansatt folk i ledergruppen med ulike kvaliteter og ulike styrker, og som balanserer hverandre. Det er klart - hvis det bare er folk som hadde vært lik meg selv, så hadde det antagelig vært litt mye kaos. Så jeg må ha noen som sørger for å tenke struktur, governance (les: styring og ettersyn), ordentlighet og ryddighet.»

Det samsvarer til dels med teorien der sosial kapital er beskrevet som de broene som skapes gjennom sosiale forbindelser og nettverk. Kjentegnet av utadvendthet og åpenhet overfor personer og grupper med forskjellig plass i samfunnet (Hvinden et al., 2005). Vi kan derfor si at gjennom sosial kapital kan den mannlige topplederen også erverve manglende kunnskap, som er med på å skape større og flere muligheter basert på gode resultater de har levert.

5.1.2. Viktige forutsetninger på veien mot topplederjobben

Vet hjelp av avhandlingens empiri og teori, har vi nå belyst noen momenter om hvordan oppveksten mulig kan bli påvirket. I tillegg har vi sett på hvordan den kan spille inn på veien mot rollen som toppleder. Derfor skal vi nå analysere empirien rundt forutsetninger på veien mot rollen som toppleder, og se på empiriske funn rundt livet som toppleder.

Fra innledningen til avhandlingen fikk vi informasjon om at 86% av de som besitter stillingen som Administrerende direktør for de 200 største selskapene (etter omsetning) i norsk næringsliv var menn (Halrynjo, 2020). Det vil derfor være relevant å ta for seg respondentenes syn på forutsetninger de mener er viktige for rollen som toppleder. Sammen med empirien fra respondentene, kan vi da i oppsummeringen belyse i hvilken grad karriereveien til de mannlige topplederne er å anse som tilfeldig.

Teorien forteller oss at å være toppleder innebærer et betydelig ansvar for den organisasjonen, selskapet eller konsernet en jobber for. Selv om en ofte har en ledergruppe og støtte seg på, slik som respondent 1 refererte til over, er det topplederen som stilles til ansvar for virksomhetens prestasjoner (DFØ, 2022). Empirien forteller oss at en anser det å være en toppleder, som noe mer enn bare en jobb. En refererer til at dette er en livsstil. Slik som respondent 2 forklarer:

«I perioder blir det litt altoppslukende [...] man blir litt nærsynt og selvopptatt i perioder som leder. Jeg er ikke den typen som legger igjen lederjobben når man går ut døren her. Det kverner, spesielt når man står i prosesser og da tar man det med seg. Så at det blir en livstil å være toppleder, om det ikke pågår hele tiden så hender det man ligger våken om natten og tenker. Men samtidig, det er jo dette man har valgt. Og lykkes man gir det jo en selvtilfredshet og bekreftelse på at man gjør noe bra både for organisasjonen man leder og samfunnet. Å være leder i en stor bedrift slik som denne, er jo også et stort samfunnsansvar. Men å si at det ikke har hatt en kostnad for de som står rundt en, blir nok feil å si.»

Vi ser her at respondenten anser jobben som toppleder som en livsstil, men med klare motivasjonsfaktorer som erkjennes ved en selvtilfredshet og bekreftelse når det går bra. I tillegg ser en på rollen som toppleder av selskapet som noe mer. Her mener respondenten at han i rollen også har et samfunnsansvar. Kan dette være noe av det som skiller en lederjobb fra en topplederjobb? At en både må inneha forutsetninger til å kunne innta en viss livsstil, og innta en rolle som kan bli ansett som noe mer, enn bare å ha ansvar for selskapets drift og resultater?

Under kapittelet om motivasjon, blir en kjent med jobbkarakteristikamodeller. Det er en gruppe med teorier som setter sitt søkelys på selve jobben og rollen, og hvordan det er med på å skape motivasjon hos den enkelte. Derfor kan det være slik at de som søker topplederstillinger, har en motivasjon etter noe mer enn en lederjobb. (Karp, 2010)

Til tross for momentet over, og dens analyse. Så er det få råd i empirien som nettopp går på det å søke rollen som leder. En vektlegger heller det å *ta ansvar* og *vær opptatt av det en skal få til*. Slik respondent 4 rådet: *«Tørr å si ja, om man får muligheten. Stol på at man får det til, jeg var usikker selv. Men man får til mer enn man tror. Vi frem at man ønsker mer ansvar og aldri slutt å lete etter kunnskap.»* Og som støttes av respondent 5 *«Vær opptatt av det man skal få til, ikke den rollen man har. Er man opptatt av å være leder, da tror jeg du blir en dårlig leder»*

Disse rådene, *ta ansvar* og *vær opptatt av det en skal få til* er også gjenkjennbare fra empirien i underkapittelet: Verdier fra oppveksten. Der er *hardt arbeid*, og det å *ta ansvar* var fellestrekkene fra respondentene. Blant annet vektla respondent 4, nettopp det å *ta ansvar* og mente også det hadde vært med å forme en som leder fra oppveksten:

«Jeg tror jo det har vært med å forme at jeg jeg trekker mot å være leder. Ja, det tror jeg nok altså. Jeg er ikke redd for det da. Jeg er ikke redd for ansvar og det det tynger meg ikke»

Så kanskje ligger det noe i det, at de viktige forutsetningene mot veien til å bli toppleder allerede dannes under oppveksten. Den analysen bekreftes også ved at respondent 5, gir råd som også stammer fra verdier under oppveksten. For her har verdien om *Hardt arbeid* sterke sammenlignbare trekk med respondentens råd om *være opptatt av det en skal få til*:

«[...] vi jobbet jo mye i familiebutikken fra vi var små. Altså, skal du ha noe så må du jobbe for det. [...] En sånn grunnleggende verdi er egentlig hardt arbeid - altså uansett hvor smart du er så må du faen meg være villig til å gjøre jobben altså!»

5.2. Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder?

Vi har nå belyst og diskutert rundt forskningsspørsmålet 1: Hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter. Ved hjelp av det teoretiske rammeverket og empirien fra *empiriske funn fra ambisjoner om å bli toppleder*. Skal vi nå gå videre å se på forskningsspørsmål 2: I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder?

Forskningsspørsmålet vil være en sentral del i det å kunne både avdekke ulike trekk og ferdigheter en toppleder har og hva som er viktig for lederjobben. Det vil kunne ha en innvirkning på i hvor stor grad ambisjonene har påvirket toppledere til å ta et mer bevisst karrierevalg, noe som også gjenspeiler problemstillingen.

Men før vi starter på analysen av forskningsspørsmål 2, skal vi først se på hva som ligger i ordet ambisjon.

Ambisjon omhandler det å ha et mål eller plan for noe, ofte relatert til karrieremål. Man kan ha varierende grad av ambisjon eller et mål om å bli noe, for eksempel en toppleder. Det er nettopp dette vi nå skal se videre på. Først skal vi se nærmere på hva empirien sier om hvilke personlighetstrekk som er viktig i lederjobben. Samsvarer disse med de teoretiske modellene for trekk og ferdigheter? Videre skal vi gå nærmere inn på lederrollen og i hvilken grad ambisjonene har vært med på å påvirke valget om å bli toppleder (Ambisjon, 2022).

5.2.1. *Hvilke trekk og ferdigheter er viktig for topplederen?*

Trekkteorier står sentralt innenfor ledelsesforskning. Disse tar utgangspunkt i selve lederen, dens personlige egenskaper og egnethet. Teoriene har som mål å prøve å forklare hvordan en leder utøver lederskap og hva som kan være ulike konsekvenser av ulike typer lederskap (Ahmed Khan et al., 2016). Kan ledere skapes og formes, eller er en født med spesifikke egenskaper som gjør en predisponert for å bli leder?

Det vil være en viktig forutsetning å se på hva empirien sier om topplederens trekk og ferdigheter. Da kan vi blant annet si noe om graden av ambisjon respondentene har hatt for å bli toppleder. Men vi kan også oppdage andre funn, som for eksempel om mannlige toppledere er predisponert for å bli ledere.

Vi kan skille trekkteoriene ut i to hovedgrupperinger. Det er personlighetstrekk, og trekk som i evner og ferdigheter. Gjennom dybdeintervjuene ble respondentene bedt om å reflektere og beskrive seg selv fra forskjellige synsvinkler, også kalt en 360-graders evaluering. Denne ble presentert i metodekapittelet og er en teknikk som ble brukt for å få respondenten til å reflektere rundt seg selv i dybdeintervjuet.

Personlighetstrekk som toppleder

Vi skal først ta for oss empirien og trekkteorier rundt personlighetstrekk. Er det slik at vi kan finne en norm eller en mal for hvordan de personlige trekkene hos en toppleder er? Hvordan spiller personlighetstrekkene inn på topplederens ambisjon? Vi skal nå se litt nærmere på hva empirien sier om personlighetstrekkene til toppledere, her vil man både se på synergier mellom de ulike utsagnene, men også belyse forskjeller.

Empirien viser oss at det finnes noen fellestrekk når topplederne beskrev seg selv. Disse fellesstrekkende omhandler omgjengelighet, glad i folk og jovial. Blant annet fortalte respondent 1 oss dette:

«Jeg er ganske sosial [...] Jeg liker å omgås folk, blant annet er jeg tilhenger av åpne landskap og vær sammen med de jeg leder. Jeg er ikke den som setter meg på et kontor der de bare ser meg komme om morgenen og går om kvelden.»

En av de mest anvendte teoriene på beskrivelse av personlighetstrekk er femfaktormodellen. Den beskriver personligheter ut fra fem trekk, og peker på ekstroversjon som et viktig trekk i utviklingen av en leder. Ekstroversjon beskriver i hvilken grad en person er utadvendt, sosial,

og innehar positive følelser. Dette trekket kan fortelle oss noe om graden av, og tryggheten rundt, håndtering av det sosiale samspillet. Blant annet hvordan en person i større grad vil oppsøke sosiale sammenkomster.

Beskrivelsene rundt trekket ekstroversjon, finner man i ulike former og uttalelser i empirien, i tillegg til sitatet fra respondent 1. Vi har tidligere i analysen under forskningsspørsmål 1, vært inne på sosiale nettverk og sosial kapital. Her ser vi blant annet at det sosiale samspillet står sterkt, noe som også er en av beskrivelsene på ekstroversjon.

Neste trekk i femfaktormodellen er samvittighet eller planmessighet. Dette sier noe om i hvilken grad et individ er uavhengig, innehar selvdisciplin og personlig integritet. Empirien vil ikke kunne ta stilling til samvittighet i så stor grad, da samvittighet ofte omhandler følelsen av noe, og det beskrives ikke i empirien.

Det empirien tar stilling til er hvilke verdsett respondentene lever etter. Her brukes ord som åpenhet og ærlighet, som er reelle momenter i beskrivelse av samvittighet. Vi finner også ord som ansvarlighet, være redelig og oppriktig. Disse er ofte synonyme eller sterkt beslektet med planmessighet og personlig integritet. Viktigheten av personlig integritet understrekes også av respondent 3 i sin uttalelse:

«For meg er integritet veldig viktig. Jeg skal kunne stå opp om morgenen og se meg selv i speilet, kanskje lykkes jeg ikke, men jeg prøver å gjøre de rette tingene. Det er superviktig, det skal både kona mi, barna mine og mine ansatte se i meg.»

Utsagnet bekreftes også av respondent 6:

«Veldig målrettet og resultatorientert, utålmodig men der man også lar folk få tid. Så håper jeg de ville beskrevet meg som en med høy integritet, da det er noe jeg virkelig prøver å etterleve. Veldig åpen, derav i noens øyne veldig direkte [...] vi har noe som heter mandagsmøter, slik at alle har en viss forståelse for det som foregår og at det er 100% åpent.»

Utsagnet til respondent 6, forteller oss ikke bare at han ønsker å bli beskrevet som en med høy integritet, men det peker også på at han er målrettet og resultatorientert, noe flere av respondentene sa i ulike kontekster. Dette omhandler at man som toppleder ofte må beherske evnen til å være handlingsdyktig.

Åpenhet for opplevelser, er et annet personlighetstrekk vi finner i femfaktormodellen. Det omhandler i hvilken grad en er nysgjerrig, lærevillig og nettopp handlingsdyktig. Vi ser her i

empirien at respondentene ofte er handlingsdyktige i form av å være målrettet, resultatorientert og har ønsket om å skape noe.

Åpenhet for opplevelser, handler også som tidligere nevnt, nysgjerrighet og det å være lærevillig. I empirien finner vi synonymer som bekrefter at lærevillighet er et viktig trekk. Det bekreftes med respondent 4 sitt råd:

«Tørr å si ja, om man får muligheten. Stol på at man får det til, jeg var usikker selv. Men man får til mer enn man tror. Vis frem at man ønsker mer ansvar og aldri slutt å lete etter kunnskap.»

Femfaktormodellen tar også for seg omgjengelighet, som et eget personlighetstrekk. Dette trekket defineres som medmenneskelighet. Man måler medmenneskelighet ved graden av tillit, empati, sjenerøsitet og imøtekommenhet. I empirien, der de skulle beskrive seg selv, var det en overvekt av respondentene som brukte ord som har synonymer med omgjengelighet. Blant annet i deler av det sitatet vi brukte over fra respondent 1; *«Jeg er ganske sosial [...] Jeg liker å omgås folk, [...]»*.

Under *verdisett som leder* i empirien, finner vi ord som både åpenhet og ærlighet fremtredende. I tillegg vises det i beskrivelsene en genuin medmenneskelighet, slik som respondent 3 beskrev:

«Min filosofi går jo på menneskene, det må være rom for å være det mennesket du er, ikke prøve å endre hvordan menneskene er. Så det er jeg veldig bevisst på når jeg bygger team, at det teamet skal ha komplementære ferdigheter, altså det må ikke være like folk, for da vil det ikke skje noen utvikling.»

Det siste personlighetstrekket vi skal ta for oss er nevrotisisme. Det beskriver i hvilken grad en er emosjonelt stabil og hvordan man håndterer ulike situasjoner. Selv om man ikke har noen direkte utsagn i empirien som støtter opp under nevrotisisme, vil vi uansett kunne finne enkelte sitater, der vi oppfatter topplederne som både stabile og trygge mennesker. En av de sitatene kom fra respondent 2. Han beskriver seg selv som toppleder, der blikket er vent fremover, og han bruker ikke mye tid på å dvele med fortiden: *«Skal noen karakterisere meg er jeg ganske utviklingsorientert tror jeg [...] jeg tenker mere fremover enn bakover.»*

I hvor stor grad vi finner denne tryggheten og stabiliteten i toppledernes natur og holdning til livet forteller empirien oss for lite om til at man kan komme med noen konklusjoner. Over tid, når man har ervervet seg mer erfaring og opplevd ulike situasjoner, vil man kunne håndtere

en situasjon lettere ved bruk av tidligere erfaring. Derfor kan også den opplevde tryggheten og stabiliteten som vises til i empirien, komme av en viss grad av opptrening over tid. Men igjennom samtaler og de sammensatte uttalelsene som er blitt gitt, vil man i empirien danne seg et inntrykk av godt stabile toppledere, som også vet å orientere seg i ulike situasjoner.

Ferdighetstrekk som toppleder

Tilpasningsdyktighet er blant de ferdighetstrekkene som blir dratt frem i empirien.

Tilpasningsdyktighet innebærer at en leder i større grad er mer dynamisk i ulike situasjoner.

Respondent 4 var en av de som vektla tilpasning som en del av sitt eget lederskap, og hvordan det er med på å innvirke i oppfatningen av ham som leder:

«Om man skal beskrive en måte å lede på, da vil jeg si det er situasjonsbasert ledelse. Jeg prøver å tilpasse meg litt de ansatte. Noen har større behov for coaching, mens andre har større behov for frihet. Jeg prøver å være bevisst på hva den enkelte trenger, og kan derfor bli oppfattet ulikt av alle.»

Empirien vier en del plass til dette ferdighetstrekket, og en er i stor grad opptatt av tilpasningsdyktighet. Respondent 3 bekrefter også viktigheten med å være tilpasningsdyktig i ulike situasjoner:

*«Noen sier du skal være en autentisk leder, at du skal være deg selv hele tiden. Men det kan du ikke være, du spiller en rolle. Er man på klubben**** i Oslo, så har man en mørkere dress og et annet språk enn når du treffer «gutta» i heisen her [...] Så er det mange som sier at du ikke skal tilpasse deg, men vær deg selv. Men det synes jeg blir feil.»*

Yukl (2013) presenterer tre ulike hovedkategorier av lederferdigheter, som han anser som sentralt for ledere å inneha, i sin ledelsesutøvelse. Der en av disse er interpersonelle ferdigheter som omhandler nettopp tilpasningsdyktighet. Han beskriver det som hvordan atferd skal tilpasses situasjonen. Fokuset i de empiriske funnene rundt tilpasningsdyktighet, støtter derfor Yukl sin teori om at dette er en viktig ferdighet.

Yukl (2013) presenterer også to andre hovedkategorier i tillegg til tilpasningsdyktighet. Den ene er tekniske ferdigheter, hvor det vektlegges at man innehar kompetanse innenfor metode, prosesser og prosedyrer knyttet opp til den daglige driften. Den andre er konseptuelle ferdigheter som er evnen til å se, oppfatte og løse utfordringer som oppstår.

Så hva forteller empirien oss når det kommer til de to andre hovedkategoriene Gary Yukl lister opp? Om vi starter med den første, som er tekniske ferdigheter, så viser empirien en klar sammenheng med Yukl sin beskrivelse av tekniske ferdigheter og det vi i empirien har kategorisert som *kunnskap*.

«Du må kunne faget ditt. Hvis man går tilbake og ser på ledelses-historie, så var altså det store som kom etter krigen i Norge, det var det som het Kenningskolen eller Aker-skolen. Hvor man sier at hvis du er en god leder, så kan du lede hva som helst. Dette tror jeg er bullshit. Du må kunne «butikken», du må kunne faget.»

Utsagnet kommer fra respondent 3, og «faget» som det refereres til er det samme som Yukl beskriver som de tekniske ferdigheter. Respondent 4 pekte også på at grunnleggende kompetanse må være til stede, men her understrekes det at man i tillegg bør erkjenne hva man ikke er like god på:

«Hvis vi begynner på den faglige delen da. Det er viktig at du kan faget ditt, altså du må faktisk ha en grunnleggende kunnskap om det du holder på med. Det betyr ikke at du skal kunne alle falsettene, men du skal i det minste vite hva du er god på og du skal vite hva du er dårlig på. Er det noe du er dårlig på, så erkjenner du at du er dårlig på det. Hvis dette er innenfor et fagområde, så må du da skaffe til veie den kunnskapen, slik at den kunnskapen er i selskapet.»

Til slutt har vi konseptuelle ferdigheter som defineres som evnen til å se, oppfatte og løse utfordringer som oppstår. Her finner vi lite konkret støtte i empirien direkte på dette området.

Skulle vi funnet tydeligere støtte for de konseptuelle ferdighetene i en empirisk studie måtte studien i større grad kunne observert eller brukt andre eksterne kilder for å verifisere evner som å se, oppfatte og løse utfordringer som oppstår. Empirien er derfor for svak på dette området.

Det vi finner i empirien, er viktigheten av at en toppleder innehar strategiske ferdigheter. Dette samstemmer med *figur 1 - toppleder* (DFØ, 2022) under teorikapittelet, som viser at en bør ha større grad av strategiske enn operasjonelle evner. De empiriske funnene rundt dette området, er ganske tydelige. Respondent 5, beskrev det slik:

*«Vel, mitt hode er veldig strategisk, og det er jeg veldig bevisst på. Min oppgave er jo å sørge for at organisasjonen, og tiltak gjøres nå sånn at forretningsområdene og *** kan vokse videre framover. [...] Strategi er jo iterative prosesser. Du må ned, så må*

du opp og så må du ned. Du må virkelig kjenne bransjen, og du må ha fakta. Jeg tenker mange trekk framover og det er mange brikker som skal flyttes på.»

Omtalen kan tyde på at det evnen til å tenke langsiktig, og gjøre tiltak i nå-tid som får ringvirkninger fremover, ansees som svært viktig. Å ha et strategisk nivå, som et slags «must have» støttes også av respondent 3: «*Du må selvfølgelig være på det strategiske nivået, du må ha overblikket og kunne lese makrotrender og kundetrender, for å tilpasse butikken din etter dette.»*

5.2.1. Grad av motivasjon og ambisjon

Vi har nå sett på sentrale evner og ferdigheter som ligger til grunne for å mestre en rolle som toppleder. Men hva sier empirien sett i lyset av teoretiske momenter om hvilken motivasjon en bør besitte? Å er det slik at graden av ambisjoner er det som driver deg til rollen som toppleder?

Motivasjon

Karp (2010) definerer motivasjon som det å maksimere positiv effekt, og i tillegg at man unngår det ubehagelige. Motivasjon driver det aller meste av våre handlinger. Det påvirker dessuten styrken og varigheten av det vi gjør, og er nært beslektet med våre behov. Hva som motiverer toppledere til å både bli toppledere og fortsette som toppledere, er noe av det vi nå skal se nærmere på.

Når teorien snakker om motivasjon, omhandler det ofte fire ulike kategorier. Den ene er sosial motivasjonsteori, den andre er behovsteori, og så har vi jobbkarakteristikamodeller som vi blant annet anvendte i analysen tidligere under *viktige forutsetninger på veien mot topplederjobben*. Etter analysen av empirien, ble det fremlagt en hypotese om at de som søker topplederstillinger, har en motivasjon etter noe mer enn en lederjobb. Det vil derfor være relevant å gjenoppta denne hypotesen fra tidligere og se om man kan finne svar på den.

Den siste av de fire kategorien om motivasjon, er kognitive teorier. Denne motivasjonsteorien har ulike skiller. Hvor motivasjonsfaktoren er hentet fra, er det som deler kognitive teorier. Det ene skillet går på ytre motivasjon, hvor en har søkelys på en motivasjonsskilde som ligger utenfor selve jobbutførelsen. På den motsatte siden, har man et motivasjonssystem som er basert på indre motivasjon. Her er kilden til motivasjon hentet gjennom selve utførelsen av jobben. Vi finner også et tredje skille, der en har søkelys på selve målet og måldefineringen.

Da fremfor jobbutførelsen og andre ytre faktorer. Målet her er sentralt, og hvordan en kommer dit er fokuset (Karp, 2010).

I empirien ser vi at ulike utsagn, har ulik støtte innen motivasjonsteori. Vi vil på bakgrunn av de ulike motivasjonsteoriene, derfor prøve å analysere de ulike utsagende ut fra to predefinerte kategorier vi setter opp. Den ene kategorien omhandler *motivasjon i form av det topplederen utøver i rollen*. Den sier noe om at motivasjonskilden hentes fra selve rollen som toppleder. Her henter man motivasjon gjennom selve utførelsen, og en har derfor ikke like stor vekt på det man oppnår i rollen. Denne delen kan sammenlignes med en av skillene under kognitive teorier som tar for seg motivasjonskilde basert på indre motivasjon.

Den andre inndelingen vi tar for oss er *motivasjon i form av det topplederen oppnår i rollen*. Denne forteller tar for seg det topplederrollen gir av muligheter til å oppnå. Denne kategorien tar for seg både motivasjonskilder som ligger utenfor selve jobben, men også resultatene man har mulighet til å oppnå i rollen. Vi kan si at denne kategorien derfor minner om en hybrid mellom de to skillene innen kognitive teorier tar for seg ytre motivasjon og søkelys på måldefineringen som motivasjonskilder.

Med disse to kategoriene, kan vi i større grad skille mellom ulik motivasjon, selv om motivasjonen tilhører samme teoretiske motivasjonskategori. Vi vil også kunne belyse spørsmålet vi stilte tidligere - har de som søker topplederstillinger, en motivasjon etter noe mer enn en lederjobb?

«Jeg liker å kunne lede mennesker. Flinke mennesker. Det gir meg veldig mye tilbake. [...] For jeg elsker å være innenfor flowen, ikke sant? Det er spennende. Det gir verdi og mening.» sa respondent 3. Innen motivasjonsteori kan vi knytte denne opp mot kognitiv teori, der man henter indre motivasjon. Kilden til motivasjonen kommer her av selve jobbutførelsen, der respondenten påpeker at han liker å kunne lede mennesker. Hollander (1978, referert i (Forsth, 2002) ser på ledelse som en påvirkningsprosess som involverer en pågående overføring mellom en leder og de som ledes. Snur man litt på Hollander sin beskrivelse av ledelse, vil også overførselen her gå mellom de man leder og lederen. Overføringen fra de man leder, er det respondenten egentlig beskriver som sin motivasjonskilde. Vi kan derfor kategorisere denne i det vi har definert som *motivasjon i form av det topplederen utøver i rollen*.

«Drivkraften er jo å få til ting og skape ting, og det er å lykkes med de målsettingene som organisasjonen har da. [...] Det er veldig tilfredsstillende når du etter lang tids jobbing kommer i mål.»

Ser vi på andre deler i empirien, så forteller respondent 6 oss at selve rollen som leder ikke virker spennende, men muligheten til å kunne jobbe med komplekse problemstillinger er motivasjonskilden til jobben som toppleder: *«[...] så tenkte jeg for meg selv at – ok, å jobbe i store selskaper - det virker ikke spesielt spennende. Og det å være leder, virker heller ikke spesielt spennende. Min drive har jo nesten bestandig vært å jobbe med komplekse problemstillinger. Og det er nok fortsatt min drive.»*

Vi ser her en tydelig at selve rollen som toppleder ikke er drivkraften, men at respondenten får her motivasjon i form av det topplederen oppnår i rollen. Dette passer med vår andre predefinerte inndeling. Innen motivasjonsteori ville man plassert dette som en kognitiv teori, men her har respondenten ytre motivasjon og motivasjonskilder som ligger utenfor selve rollen. Denne form for motivasjon støttes også andre plasser i empirien; *«Det å være leder er jo ikke et mål. Det er et middel til å få skapt noe.»*

«Drivkraften er jo å få til ting og skape ting, og det er å lykkes med de målsettingene som organisasjonen har da. [...] Det er veldig tilfredsstillende når du etter lang tids jobbing kommer i mål.» Dette utsagnet, fra en annen respondent, er også bekreftende innen den delen vi definerte som motivasjon i form av det topplederen oppnår i rollen. Men innenfor kognitiv motivasjonsteori har denne respondenten i større grad måldefineringen som motivasjonskilder, enn hva de to sitatene over har. Her er drivkraften både det å kunne skape ting, og selve motivasjonsfaktoren. Det er dette som Karp (2010) peker på i sin teori der resultatet blir å unngå ubehag. Med andre ord, det respondenten sier her er tilfredsstillende, er det å lykkes med de målsettingene han har satt seg.

«Konkurransinstinktet gjør at – om det er mulig å klatre et trinn høyere på den stigen så skal jeg hvert fall prøve å gjøre det. Ikke fordi at du ønsker deg mer ansvar og sånn, men fordi at jeg ville ha bevisst til meg selv at - ja det får du faktisk til.»

Med første øyekast, kan dette utsagnet fortelle oss at respondenten har en form for indre motivasjon som driverfaktor. Men i teorien defineres denne form for motivasjon innen behovsteorier. Teoriene omhandler individets fysiologiske og psykologiske behov, og

hvordan disse behovene kan skape en motivert atferd for å dra individet i retning av behovsoppnåelse. Her er behovet å «*bevise til meg selv at ja det får du faktisk til*».

Vi kan ikke nødvendigvis kategorisere denne form for motivasjon i en av de to predefinerte inndelingene vi startet med; *Motivasjon i form av det topplederen oppnår i rollen* og *motivasjon i form av det topplederen utøver i rollen*. Her ligger motivasjonskilden ut over det en kan oppnå eller utøve i rollen som toppleder. Motivasjonskilden for denne respondenten er indre driv til å bevise at man kan mestre.

Ambisjoner

Vi har nå analysert og sett på hva som motiverer toppledere til å både bli toppledere, og å fortsette som toppledere. Det vi ser av disse funnene er at det er en overvekt av det vi kategoriserte som *motivasjon i form av det topplederen oppnår i rollen*. Der motivasjon forteller noe om drivkraften til å maksimere positiv effekt, og i tillegg at en unngår det ubehagelige. Men motivasjon forteller lite om mannlige topplederes ambisjoner til å gå inn i rollen som toppleder.

I innledningen til forskningsspørsmål 2, så vi at ambisjon omhandler det å ha et mål eller plan for noe, ofte relatert til karrieremål. Man kan ha varierende grad av ambisjon eller et mål om å bli noe, for eksempel en toppleder. Det er nettopp graden av ambisjon til å bli toppleder vi nå skal se nærmere på.

Empirien er svært entydig når det kommer til graden av ambisjon for å bli toppleder. For noen vil man kanskje finne det overraskende at graden av ambisjon for å bli leder, er svært liten.

«Jeg jobbet hardt, systematisk og ambisiøst når det gjelder å få ting til, men jeg har aldri hatt en sånn karrierevei der jeg skal bli leder. Men mer tenkt at jeg gjør en bra jobb der jeg er, får skapt ting og så åpner mulighetene seg egentlig.»

Dette står i sterk kontrast til andre deler av samfunnet, der en forventer høy grad av ambisjon for å oppnå fremskritt i karrieren. Forskning viser for eksempel til at fotballklubbene stiller større krav til spillerne. Blant annet ser man at unge fotballspillere forventes å ha høye ambisjoner for fremtiden sin (Christensen, 2008, referert i (Sæther, 2013).

I empirien finner vi sitat som sier; «*jeg har jo aldri vært opptatt av å bli leder! Nei altså, kanskje egentlig tvert imot*». Denne uttalelsen kommer fra respondent 6. Tidligere så vi at motivasjonskilden hans var; «*Min drive har jo nesten bestandig vært å jobbe med komplekse*

problemstillinger. Og det er nok fortsatt min drive.» Så hvordan endte da respondent 6 opp som toppleder?

Når ledelse blir til

For at vi skal kunne finne svaret på hvordan man ender opp som toppleder, skal vi nå prøve å analysere det ved bruk av andre deler i teorien. Leadership Emergence, handler om situasjoner hvor lederskap blir til. Målet med lederskap kan også anses som å skape bevegelse eller påvirke en gruppe. For å oppnå muligheten til å skape bevegelse eller påvirke, må man ha tjent retten til å utøve ledelse (Karp, 2010).

«Det var jo litt tilfeldig at du leverte i den rollen du hadde og at det kom nye muligheter. [...] men ambisjonen om å skape, og skal du skape gjennom andre, så må du jo lede også - så det er jo et resultat av det.»

Dette sitatet fra empirien underbygger teorien rundt «Leadership Emergence». Dette kan derfor være med å forklare bildet av at en har stor *motivasjon i form av det topplederen oppnår i rollen* i større grad enn ambisjoner om å innta selve rollen.

Så hvordan og hvorfor havner topplederne i de posisjonene? Leadership Emergence vektlegger også at det å utøve lederskap ikke alltid trenger å sees på som en oppgave som er formalisert, men kan oppstå så snart behovet er der (Karp, 2010).

«Altså forrige uke hadde vi valg til styreleder i sameiet, ikke sant? Det ble jo meg det også. Så det har jo vært et mønster, kanskje fordi jeg stikker frem hodet, og mener noen ting. Og samtidig er villig til å påta meg ansvar. For det er veldig mye flinke folk som sikkert er veldig mye flinkere enn meg, men som egentlig ikke har vært villige til å ta ansvar da. Og da har jeg kanskje vært litt sånn litt frampå at ja - det kan jeg påta meg å gjøre. Og det er nok mønster som fra ganske tidlig.»

Som en følge av at lederskap oppstår gjennom sosial samhandling, og at man har bevist retten til å lede, står selve beslutningstakingen og gjennomførelsen sentralt. Her forteller da empirien oss at motivasjonen blir sentral, slik vi så i analysen over. Er den rette motivasjonen til stede viser empirien at en da er villig til å påta seg ansvaret og innta rollen som leder. Viljen til å ta den nødvendige beslutningen, innta lederposisjonen og ta lederskap i situasjoner der det kreves, omtales i teorien fra Karp (2010) som «Ledelse i sannhetens øyeblikk». Det henvises da til vilje og viljestyrke til å ta ansvaret og lede. Denne viljen til å ta ansvar støttes i empirien, og er en bakenforliggende motivasjon til å oppnå det mennene ønsker. Viljen som

ligger til grunn, danner kraften for ens handlinger. Empirien viser oss også at de ikke er redde for å stikke frem hodet, ta en sjanse – en kalkulert risiko.

«Jeg jobbet hardt, systematisk og ambisiøst når det gjelder å få ting til, men jeg har aldri hatt en sånn karrierevei der jeg skal bli leder. Men mer tenkt at jeg gjør en bra jobb der jeg er, får skapt ting og så åpner mulighetene seg egentlig.»

5.3. Oppsummering og konklusjon

Vi har nå analysert og drøftet det teoretiske rammeverket opp mot empirien. I følgende avsnitt vil vi oppsummere interessante funn i avhandlingen, for så å svare på forskningsspørsmål 1 og 2.

5.3.1. Oppsummering av forskningsspørsmål 1: I hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter?

I forskningsspørsmål 1 har vi belyst mannlige topplederers vei mot topplederrollen, og i hvilken grad dette er tilfeldig styrt. Analysen og drøftingen har tatt for seg pådrivere fra et tidlig stadium i livet, slik som sosial kapital fra oppveksten. I tillegg er det belyst hvordan arv og miljø har spilt inn på mannlige lederes valg mot det å bli en toppleder.

Teorien viser at familien er særs viktig i oppveksten for produksjonen av human kapital (Golberg, 2020). Det forteller oss at valgene mennene tar senere i livet, kan være påvirket av de verdisettene de har fra oppveksten. I så måte vil det være en viktig faktor når vi ser på i hvilken grad oppveksten til mannlige toppledere påvirker deres karrierevei.

Noen teoretiske undersøkelser har skapt grobunn for det genetiske perspektivet om en «født leder» (Johnson et al., 1998). Men verken i våre analyser eller empiri finner vi noen utsagn som støtter opp om momenter som baserer seg på den «fødte lederen.»

Vi vet at Kirkhaug (2019) peker på sosial kapital og samspillet mellom ulike fagpersoner som et interessant perspektiv på veien mot topplederstillingen. Funnene i avhandlingens viser derimot at sosial kapital ikke nødvendigvis gir noen fordeler, men at det i flere tilfeller kan åpne opp for nye muligheter.

I analysen, er det viktig å beholde en kritisk tilnærming til både empiri og teori. Det Bronfenbrenner (1977) definerer som mikrosystem, viser at den nære omkretsen har en dyptgående påvirkning. Påvirkningen ser vi større grad fra verdiene en tar med seg fra oppveksten. Vi finner en klar sammenheng mellom mikrosystemet og deres påvirkning på

oppveksten til de mannlige topplederne. Analysen for forskningsspørsmål 1 gir oss tydelige svar på at oppveksten til mannlige toppledere i stor grad er styrt av tilfeldigheter på veien mot å bli toppleder. Det er ingen bevisst karrierevei som er planlagt fra start av, men mange gode verdier og personer i nær omkrets som er med på å skape muligheter.

5.3.2. Oppsummering av forskningsspørsmål 2: I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder?

Vi vil nå gå videre å se på avhandlingens funn opp mot forskningsspørsmål 2.

Forskningsspørsmålet er sentralt for å kunne avdekke ulike trekk og ferdigheter en toppleder innehar og hva som er viktig for lederjobben. Det vil kunne ha en innvirkning på i hvor stor grad ambisjonene har påvirket mannlige toppledere til å ta et bevisst karrierevalg.

Vi vet fra teorien at ambisjon handler om å ha et mål eller plan for noe, ofte relatert til karrieremål. Man kan ha varierende grad av ambisjon eller et mål om å bli noe, for eksempel en toppleder. Avhandlingens funn viser at mange av trekkene beskrevet i femfaktormodellen (Karp, 2010) samsvarer med empirien på mange områder. De mannlige topplederne relaterer seg til trekk som ekstroversjon, som beskriver i hvilken grad en person er utadvendt, sosial, og innehar positive følelser. Ekstroversjon kan fortelle oss noe om graden av, og tryggheten rundt, håndtering av det sosiale samspillet. Videre viser analysen at mennene er opptatt av gode verdier som ansvarlighet, være redelig og oppriktig. Det er ofte synonyme eller sterkt beslektet med planmessighet og personlig integritet som vi også finner igjen i femfaktormodellen. Totalt sett scorer mennene sterkt på de trekkene i femfaktormodellen som er hensiktsmessig for en leder å ha, men selv om disse personlighetsfaktorene er sentrale i ulik grad, kan det være vanskelig å predikere gode ledere, eller hvem som blir ledere basert på dette grunnlaget.

Avhandlingens analyse viser at de mannlige topplederne innehar sterke lederferdigheter (Yukl, 2013), som tilpasningsdyktighet og kompetanse innenfor faget sitt. Funnene gjennom analysen levner ingen tvil om at de er opptatt av å gjøre jobben sin best mulig der de er, og legger ikke søkelys på rollen eller jakten på topplederstillingen.

Andre funn fra avhandlingens analyse viser at mennene motiveres på ulike måter og fra ulike kilder. Noen drives av indre motivasjon, mens andre drives av ytre faktorer eller selve jakten på målet. Summen av funnene kan konkludere mot at motivasjon drives i form av det mennene oppnår i den aktuelle rollen til enhver tid.

Analysen viser videre at graden av ambisjon har svært liten hos de mannlige topplederne. Det er ingen empiriske funn som peker på at noen av mennene hadde klare ambisjoner om å bli nettopp toppleder.

For å kunne komme med noen konklusjoner rundt hvordan de mannlige topplederne endte opp som toppleder, må vi også inkludere avhandlingens funn rundt situasjoner hvor lederskap blir til.

Analysen viser at lederskap oppstår gjennom sosial samhandling, og at mennene har gjort seg fortjent til å lede. Den rette motivasjonen er til stede og viser at mennene er villige til å påta seg ansvar og innta lederrollen. Viljen til å ta den nødvendige beslutningen, innta lederposisjonen og ta lederskap i situasjoner der det kreves, støttes også i stor grad av funnene i avhandlingen.

6. Konklusjon

I foregående kapittel har vi analysert og diskutert de ulike momentene i empirien opp mot det teoretiske rammeverket. Vi skal nå oppsummere og peke på de viktigste funnene i de to forskningsspørsmålene som er stilt til oppgavens problemstilling. Basert på oppsummeringene fra de to forskningsspørsmålene vil vi gi vår overordnede konklusjon på avhandlingens problemstilling; «*Hvordan blir menn toppledere, et bevisst karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter?*»

Vi vil så presentere noen refleksjoner om avhandlingen, for deretter å gi en kritisk redegjørelse med et objektivt syn på egen avhandling. Helt til slutt vil vi gi våre anbefalinger til videre forskning.

6.1. Mannlige toppledere – en bevisst karrierevei eller er det mer tilfeldig?

Vi har i avhandlingen tatt for oss et komplekst tema. Formålet var å finne svar på hvordan menn blir toppledere, og om de har tatt et bevisst karrierevalg eller om det var styrt av tilfeldigheter. Vi mener det teoretiske rammeverket utfyller temaet godt, til tross for at ledelsesforskning i liten grad tar for seg kjønnsbaserte forskningsstudier. Vi har valgt en eklektisk tilnærming, det for å løsrive avhandlingen fra satte normer. Avhandlingen vil bidra til å øke innsikten av mannlige toppledere og tilføre feltet ny forskning.

I problemstillingen ser vi på hvordan menn blir toppledere. Et bevisst og strategisk valg eller om det er tilfeldigheter som er årsak til at man i dag er toppleder. Ingen av de mannlige topplederne vi pratet med hadde noen ambisjoner om å bli toppleder. Vi kan derfor forstå det slik at valget om å bli toppleder er tilfeldig.

Det interessante funnet i avhandlingen er at ledelse blir til igjennom motivasjon, og ikke ambisjon. Motivasjonen gjør at mennene er villig til å ta på seg ansvar, ta det neste steget og ta ekstra (kalkulert) risiko i bytte mot å maksimere sin egen positive effekt. Mennene får motivasjon i form av det man kan oppnå i topplederrollen, og ikke selve rollen.

Av de mennene som inngår i empirien, kunne ingen av de vise til et ønske, strategisk mål eller ambisjon om å innta rollen som toppleder. Det vi ser, er at de underveis karrieren har kommet over ulike muligheter. Når disse mulighetene har dukket opp, så har de da stått ovenfor et valg som har vært avgjørende for hvilken retning de har tatt videre. Basert på den overordnede

analysen avhandlingen gir, finner vi ingen andre forklaringer enn at karrierevalget og selve valget om å bli toppleder baserer seg på tilfeldigheter.

6.2. Avsluttende betraktninger

Vårt utgangspunkt for avhandlingen var å drøfte og analysere fra et lederskapsperspektiv. Vi har studert og sett på ulike teoretiske forklaringer, for så å beskrive våre seks respondenters vei fram til rollen som toppleder. Her har vi valgt å se bort fra likestillingsperspektivet som en dimensjon i avhandlingen. Valget har utelukkende vært å se på hvordan mannens vei til topplederrollen er blitt til i moderne tid. Vi ser likevel at resultatene har klare likhetstrekk til både Brovold og Farstad (2017) og Huseinagic og Johansen (2019) sine studier når det kommer til konklusjonen om at tilfeldigheter i større grad påvirker valget om å bli leder. Det til tross for at vår avhandling har et annet utgangspunkt rent kjønnsmessig, og ikke tar for seg sammenligninger av mann og kvinne.

I likhet med resultatene fra våre undersøkelser, så er også den geografiske spredningen hos respondentene i stor grad lik som det Brovold og Farstad (2017), og Huseinagic og Johansen (2019) har. Respondentene har et nedslagsfelt i Midt-Norge som region. Den like geografiske spredningen, sammen med at det er relativt kort tid mellom avhandlingene, gjør at en med større trygghet kan si at alle tre avhandlingenes pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, og bekreftbarhet styrkes.

6.3. Refleksjoner

Formålet med vår masteravhandling var å avdekke hvordan menn foretar valg og handlinger på veien mot toppledervervet. Spesielt av interesse var det å finne ut av hvorvidt det var aktive, bevisste handlinger mot et bestemt mål, selve toppledervervet, som var avgjørende.

Gjennom våre undersøkelser så fikk vi innsikt i våre respondenters oppvekst, tidlig arbeidskarriere, og ikke minst hendelser som har påvirket deres framtid av varierende grad. Åpenheten vi ble møtt med fra våre respondenter har bidratt til å gi vår avhandling en større dybde, ved at fenomenet mannlige toppledere og deres vei til toppledervervet har blitt belyst på en god måte.

Det var i oppstarten av avhandlingen ønske om å kunne navngi respondenter for å knytte større troverdighet til oppgaven. Det viser seg imidlertid at valget om å anonymisere personinformasjon kan ha ført til en økt åpenhet, som igjen styrker det empiriske grunnlaget i

større grad enn hva en lavere grad av anonymisering ville gjort. Lavere grad av anonymisering kunne mulig medført at respondentene ikke hadde delt informasjon av mer sensitiv grad.

6.4. Kritikk av avhandlingen

Gjennom vår masteravhandling så har vi utført kvalitative dybdeintervju med seks mannlige toppledere med tilholdssted i Midt-Norge. Vi har videre gjennom en kombinasjon av eksisterende teori på ledelsesfeltet, kombinert med empiri fra vår undersøkelse, foretatt drøftinger og konklusjoner med tilhørende resultat.

Det å konkludere betyr i praksis å anta at det finnes en sannhet. Selv om våre respondenter er å anse som høyt respekterte innen sine respektive fagfelt, er antallet respondenter ganske lavt, de er geografisk begrenset til ett område, og utvalget ble gjennomført via egne nettverk. Det fører til at utvalget vil kunne bli ansett som for lite og konsentrert, til å nødvendigvis støtte opp under en sannhet. Resultatet av vår undersøkelse vil derfor, til tross for at den også delvis bekrefter andre studier, kun anses som en mulig trend i et geografisk avgrenset område.

Avhandlingens problemstilling og herunder forskningsspørsmål skaper behov for en vinkling av oppgaven hvor det eksisterer lite forskning. Vi tok derfor en beslutning om å se på tradisjonelle lederteorier. Disse tradisjonelle lederteoriene har i større grad søkelys på selve ledelsesutøvelsen, framfor hva som fører fram til at en blir ledere. En slik bruk av teori fordrer da at en vinkler teorien i retning av annen bruk enn hva den opprinnelig var ment til. Til tross for stort fokus på å redusere graden av egne antakelser og holdninger, så vil det i slike tilfeller alltid være en risiko for at egne tolkninger kan bidra til at teorien anvendes. Da på en måte som påvirker vår undersøkelse i en annen retning enn hva som opprinnelig var formålet.

Avhandlingens empiri har ingen mulighet til å måle grad av tilfeldighet, derfor vil analysen gjøres på bakgrunn av tolkning og bestemmelser av hva som ansees som tilfeldig.

6.5. Videre forskning

På bakgrunn av avhandlingens analyser og resultater, ser vi muligheten for videre forskning på avhandlingens problemstilling.

Har menn sterkere konkurranseinstinkt enn kvinner? En måte å forklare at flere menn enn kvinner blir ledere er biologiske forskjeller. Å klatre til en lederjobb kan ofte kreve

konkurransinstinkt. Det mannlige kjønnshormonet testosteron bidrar til konkurranseinstinkt og aggressivitet, og et sterkere driv om å kjempe seg til topps.

Er det forskjell på kvinner og menns vilje til å ta risiko? Gjennom våre funn, så ble det konkludert med at menn har en sterk motivasjon til å ta det neste, nødvendige steget, samt å ta økt, kalkulert risiko for å oppnå positive resultater. Kan det gjelde også for kvinner, og er det dermed mulig å generalisere det til å gjelde «Topplederen»?

Huseinagic and Johansen (2019) skrev en masteravhandling omkring samme tema. Vår avhandling, satt opp mot deres avhandling har relativt like resultater, slik at den ene kan sies å bekrefte den andre. Dette gir grunn til å tro at vi her ikke bare snakker om en tilfeldig trend, men noe som kan være av større omfang. Det kan derfor vurderes hvorvidt det vil være hensiktsmessig å kjøre en kvantitativ studie omkring dette fenomenet, for å se om resultatene kan generaliseres, og kanskje benyttes ut over selve betegnelsen «mannlig toppleder».

Litteraturliste

- Ahmed Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.
https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
- Ambisjon. (2022, 19. november 2020). *Ambisjon*. Store Norske Leksikon. Retrieved 22.02 from <https://snl.no/ambisjon>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Bonde, A. (2022, 25. mars 2022). *Jens Stoltenberg*. Store Norske Leksikon. Retrieved 25.05 from https://snl.no/Jens_Stoltenberg
- Brochs-Haukedal, W. (2011). *Arbeids- og lederpsykologi* (8 ed.). Cappelen Damm akademisk forlag.
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an Experimental Ecology of Human Development. In (pp. 513-531). *American Psychologist*. <http://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2019/07/a4f4a4545519d84c5c57095b4bcc685d7dd9.pdf>
- Brovold, B. K., & Farstad, I. (2017). Kvinne og toppleder: Bevisst karrierevalg, eller tilfeldig? (Masteroppgave). Retrieved 01.01.2022, from <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2488177>
- Bufdir. (2015, 15.02.2015). *Kjønns mangfold*. Bufdir. Retrieved 15.03 from https://www.bufdir.no/lhbt/LHBT_ordlista/K/Kjonns mangfold/?fbclid=IwAR2C59NCOCoY5vVK0NJFWYoCu-oTbbh0_pRhLykUt_UnSeJdMppZrvqCrns
- DFØ. (2022). Toppleder. Retrieved 21.05.22, from <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/toppleder>
- Eide, C., Hansen, S., & Johansen, S. (2021). MOPP proposal.
- Forsth, L.-R. (2002, 29.03.2022). *33 definisjoner av lederskap*. Institutt for Personal Opplæring. Retrieved 22.02 from <http://ipo.no/litteratur/definisjon-lederskap-ledelse/>
- Golberg, P. (2020). Utdanningsregnskap - Dokumentasjon av metoder og kilder. Retrieved 29.03.2022, from <https://forskning.no/okonomi-norges-handelshoyskole-partner/familiebakgrunnen-avgjor/1050035>
- Guy-Evans, O. (2020). Bronfenbrenner's Ecological Systems Theory.
<https://www.simplypsychology.org/Bronfenbrenner.html>

- Halrynjo, S. (2020). CORE Topplederbarometer 2020.
<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/core-topplederbarometer-2020.html>
- Helsedirektoratet. (2015). Teoretiske perspektiver på hvordan trivsel kan fremmes i skolen.
<https://utdanningsforskning.no/artikler/2015/teoretiske-perspektiver-pa-trivsel>
- Humankapital. (2022, 29.03.2022). *Humankapital*. Store Norske Leksikon. Retrieved 22.02 from <https://snl.no/humankapital>
- Huseinagic, J., & Johansen, T. (2019). Mann og toppleder: Et bevisst karrierevalg, eller er det en tilfeldighet? Retrieved 24.05.2022, from <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2623172/no.ntnu:inspera:2364431.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2QFyA7odxcRu55MLA4djlTqwZx0bZumTwKxp4R2gPkDH78glZLNx0XzzA>
- Hvinden, B., Hagen, K., Selle, P., Lorentzen, H., Slagsvold, M., Lohrmann, H., . . . Nordlie, M. (2005). Sosial kapital. 95. Retrieved 29.03.2022, from <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/publikasjoner/2005/sosial-kapital/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 ed.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4 ed.). Abstrakt forlag AS.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., McCarthy, J. M., Molson, M., Harris, J. A., & Jang, K. L. (1998). Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. In *Twin Research* (pp. 216-223). Cambridge University Press.
<https://www-cambridge-org.ezproxy.nord.no/core/services/aop-cambridge-core/content/view/05E47835FD7D5800ACE58BB27017A084/S1369052300000465a.pdf/nature-vs-nurture-are-leaders-born-or-made-a-behavior-genetic-investigation-of-leadership-style.pdf>
- Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk - om det å ta lederskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon* (2 ed.). Universitetsforlaget.
- Kosberg, E., Iversen, M. A., & Holgersen, T. S. (2018). Samfunnsfaglig metode. In *Delta!* Cappelen Damm AS.
<https://delta2013.cappelendamm.no/vgsamf/binfil/download2.php?tid=1885227&h=cbd1c2f5c8d856417e0a550a995e7b2b&kap=1685917>

- Najm, N. (2019). Big Five Traits: A Critical Review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21, 159-186.
https://www.researchgate.net/publication/335834113_Big_Five_Traits_A_Critical_Review
- Popper, M. (2021). Distinctions and Affinities Between Leadership Emergence and Leadership Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624377>
- Sander, K. (2019, 24.09.2019). De Fem Store – femfaktormodellen for personlighet. *estudie.no*. <https://estudie.no/femfaktormodellen/>
- Sander, K. (2020, 25/10/2020). *Induktiv og deduktiv studier*. *estudie.no*.
<https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>
- Skorstad, E. (2018). *Rett person på rett plass* (2nd ed.). Gyldendal (akademisk) Norsk Forlag AS.
- Stoltenberg, T. (2022, 13. juli 2018). *Thorvald Stoltenberg*. Store Norske Leksikon. Retrieved 22.02 from https://snl.no/Thorvald_Stoltenberg
- Sæther, S. A. (2013). Høye ambisjoner og riktig studievalg – eneste vei til en fotballkarriere? Retrieved 24.05.2022, from
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44651307/Hye_ambisjoner_og_riktig_studievalg_ene20160412-1188-1872q5c-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653405603&Signature=R6MM285oT4GD3E4~NVcfYTPmJJA9KgkIy72ioi4RON0t1xTDX6-zl7QI3MKN3q87RHbT9eoPmPmIdZYnRYTniQB9knArrXsLATsbVz~NhdwewQBBDFR5JgMJKcO0MMmvAjpzTyO-tMImwQiuSYua0eeq~--6FHfZJTwd2CHmlSQi-aCwp8q2SlfxzvSP4Zy0wCHFI60AP8aChFiaqeTvoM6OF7OzZv6m4uhGgl3Eb1aPPpwO3m4PNIhq2mXNSvwO2WJwdij70J2wUhaL7izuyAXy5Zfg6NrOrCSH0rHH26sBeggz2th84ewCJ5wObvALb3~GIYiQuXkkaANVQcs1zQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Teigen, M., Skjeie, H., & Karlsen, R. (2019). Elitenes holdninger til kjønnskvotering i næringslivet. In *European Journal of Politics and Gender* (Vol. 2, pp. 399-418). CORE – Senter for likestillingsforskning.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1332/251510819X15639713867651> (Framing and feedback: increased support for gender quotas among elites)

Torsteinsen, A. (2015). *Lederskapsundersøkelsen 2015*. Statistisk sentralbyrå.

https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/299163?_ts=15ab256a820

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson (Intl).

Øvald, C. V. (2015). Menneskelig Kapital. Retrieved 15.02.2022, from

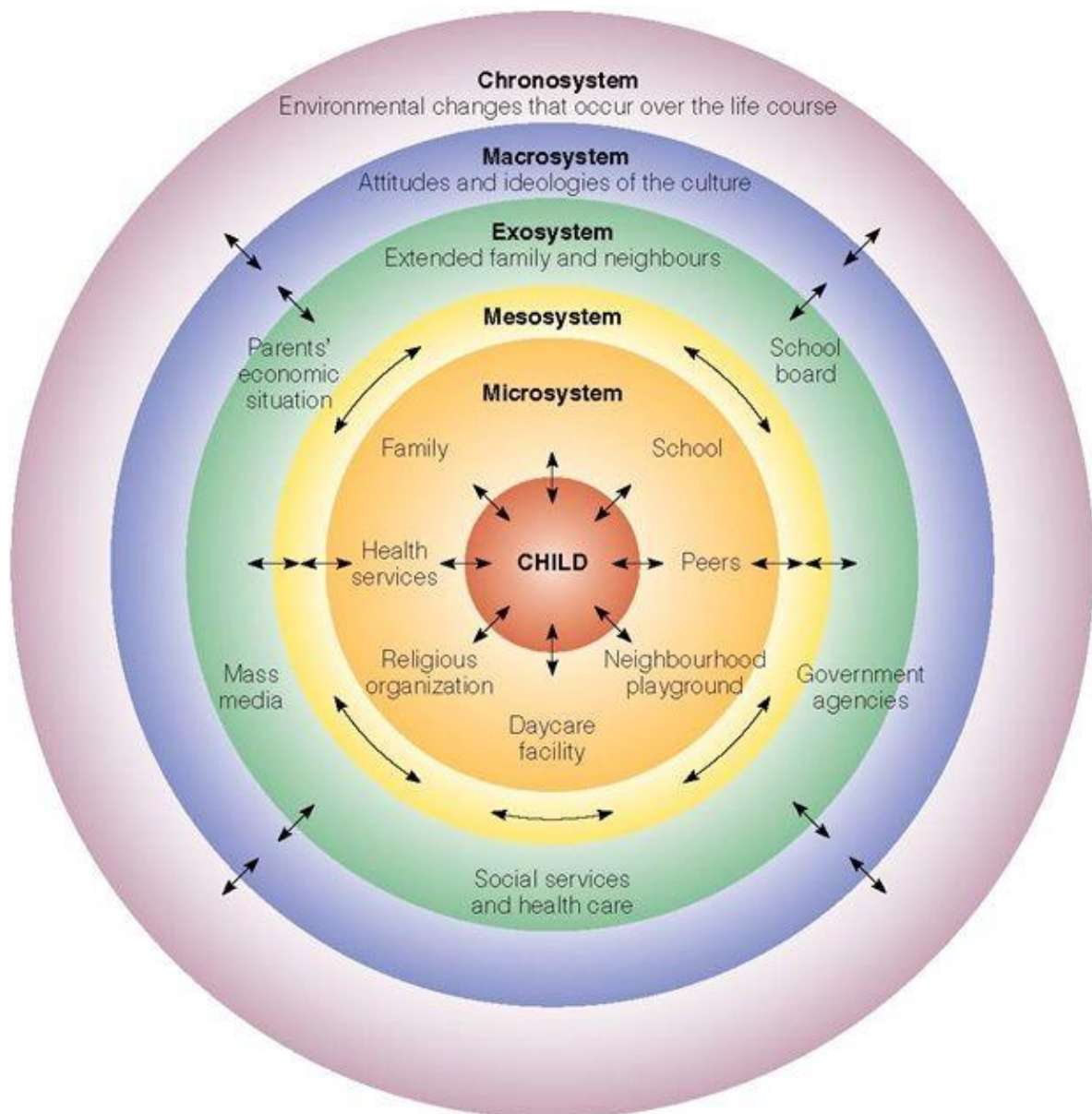
<https://arkiv.klassekampen.no/article/20150603/PLUSS/150609946>

Aanesen, K. H. (2021). Hva er etikk? Retrieved 20.05.2022, from

<https://ndla.no/nb/subject:1:78e538a3-78bf-4db2-af00-2ca7d721cb25/topic:2:198170/topic:2:198460/resource:1:198711>

Vedlegg I – Bronfenbrenner's Økosystem

(Guy-Evans, 2020)



Vedlegg II – Intervjuguide

Personlighetstype – Trekk

1A: Hvordan vil du beskrive deg selv som person?

1B: Hvordan vil du selv beskrive deg selv som leder?

1C: Hvordan ville medarbeidere (som du i dag leder) beskrevet deg som leder?

1D: Hvordan ville styreleder/din leder beskrevet deg?

1E: Hva vil du si er dine viktigste ferdigheter når det kommer til jobben som leder?

1F: i løpet av tiden som leder, er noen hendelser som du husker spesielt godt og som du anså som spesielt utfordrende?

1G: Hvordan har hendelsene vært med på å forme deg og hva har du tatt med deg av lærdom etter disse?

1H: Hvilke verdsett prøver du å leve etter?

Oppvekst

2A: Fra barndommen av og under din oppvekst, er det noen relasjoner du anser som en viktig del av utviklingen din og hvorfor er den/de viktig? Eks. Familie, nære relasjoner

2B: Ser du noen trekk fra opplevelser og/eller tidligere forbindelser i oppveksten som har gjort at du tok valget om en lederkarriere?

2C: Er det noen trekk ved din oppvekst/ eller opplevelser som du ser i ditt lederskap?

3A: Er det noen spesielle støttepersoner som har hjulpet deg opp og frem i karrieren din?

3B: Har ditt sosiale nettverk vært avgjørende/utslagsgivende for din karriere? Enkelt situasjoner verdt å nevne?

Hvordan man ser på jobben som leder:

4A: Hva er mener du er de viktigste faktorene for valget om å bli leder?

4B: Kan du fortelle litt hvordan din vei til lederposisjonen ble til?

4C: Når du nå har summert litt opp, føler du det lå en plan eller et mønster på veien?

4D: Var det å bli leder, et bevisst karrierevalg for din del? Når tok du valget om å bli leder?

4E: Hva er de viktigste årsakene for at du fortsatt er leder?

4E: Hvilke motivasjonsfaktorer mener du sto bak karrierevalget? Og hvilke er det som er avgjørende for at du fortsatt er leder?

4F: Hvem anser du som de viktigste ressursene på veien mot lederjobben?

4G: I nå situasjonen din som leder, hvem anser du som de viktigste støttespillere?

4H: Hvilke verdsett prøver du å lede etter?

Karriereutvikling, faktorer som har påvirket ens karriere.

5: Er det noen idoler/ mentorer du har sett opp til og som i dag har formet ditt lederskap?

6: Hva har vært med å påvirke ditt valg? Er det noen hendelser eller kritiske punkt, som har vært avgjørende og betydningsfulle for din utvikling og karrierestige?

7: Hva vil du si har vært blant de tøffeste valget, til det å bli leder? Har du måttet forsake noe på veien?

8: Hvordan har du balansert hverdagen, med jobb, familieliv og fritidssysler?

9: Hva er ditt beste råd på veien mot å bli leder?

Vedlegg III – Respondentskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Menn som toppledere – Et bevisst karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forsøke å avdekke om det å bli toppleder er styrt av bevisste handlinger, eller av tilfeldigheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å forsøke å avdekke om menns valg av karriere som toppleder er styrt av bevisste handlinger underveis i arbeidslivet, eller om det er mer tilfeldigheter som styrer hva som skjer underveis. Har det hele tiden vært en ambisjon, og motivasjon? Eller er det andre faktorer en ikke nødvendigvis styrer etter, som har vært utslagsgivende for karrierevalget?

Dette er en masteroppgave, som tar utgangspunkt i å ville besvare følgende forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad viser oppveksten til mannlige toppledere at deres vei til å bli toppleder er styrt av tilfeldigheter?
2. I hvilken grad viser valgene til mannlige toppledere deres ambisjoner om å bli nettopp toppleder?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forskningsspørsmålene og problemstillingen i denne oppgaven, innskrenker i seg selv vårt utvalg. Som tittelen sier så ønsker vi å snakke med mannlige toppledere (6-8 stk), og gjerne da i litt større konsern på tvers av bransjer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et personlig intervju, med varighet på ca. 1,5 time. Spørsmålene i intervjuet vil basere seg på å avdekke hva som har bidratt til at du har endt opp som toppleder – om det er motivasjon, ambisjoner, oppvekst eller andre faktorer. Dine svar vil bli tatt opp med lydopptak, og deretter transkribert til skrift.

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.

- *Data som innsamles i dette prosjektet, vil være tilgjengelig for alle tre studenter i prosjektgruppen, samt vår veileder.*
- *All innsamlet data vil bli kryptert under lagring og sending, i tillegg til at det vil bli lagt på egne servere med streng sikkerhet. Selve serveren er det kun vi tre studentene i prosjektgruppen som vil ha tilgang til.*

Under forutsetning av aksept, så vil du bli gjenkjent i publikasjonen, gjennom at eget navn og arbeidsgivers navn vil stå.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 25.05.2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Dette skjer gjennom sletting av lydopptak og øvrig datamateriale bak oppgaven.

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 Personverntjenester 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:

- Stian Hansen, tlf 94 98 80 83 eller e-post: stian.hansen1991@gmail.com
- Sebastian Johansen, tlf anonymisert i vedlegg III vedlegg eller e-post: anonymisert i vedlegg III
- Cato Eide, tlf 98887444 eller e-post: catoeide@outlook.com
- Nord Universitet ved Frode Soelberg, tlf. 75 51 76 90 eller e-post: Frode.soelberg@nord.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Sebastian Johansen, Cato Eide & Stian Hansen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Menn som toppledere – Et Bevisst karrierevalg eller styrt av tilfeldigheter?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)