

Bacheloroppgave utført ved

Høgskulen på Vestlandet – studiested Haugesund, økonomisk-administrativ utdanning

---

Av: Astri Veland Koll-Frafjord og Camilla Tønnessen Hovland



# NETTVERK OG KARRIEREUTVIKLING



## Social Network

*(Ingram publishing)*

---

*Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HVL innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.*

---

Bacheloroppgavens tittel: **Nettverk og Karriereutvikling**

*Astri Veland Koll-Frafjord*

*Camilla Tønnessen Hovland*

*(Sign)*

*(Sign)*

Navn på veileder: Lise Langåker

---

Gradering: *Offentlig.*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

---

# Innhold

---

<b>Innhold</b> .....	<b>i</b>
<b>1 Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>2 Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>4 Innledning</b> .....	<b>3</b>
4.1 Motivasjon for valg av problemstilling.....	3
4.2 Problemstilling.....	4
4.3 Metode.....	5
4.4 Avgrensninger.....	5
<b>5 Teori</b> .....	<b>6</b>
5.1 Hva er sosialt nettverk?.....	6
5.2 Etikk.....	7
5.3 Fiskegarnet.....	7
5.4 Formelle og uformelle sosiale nettverk.....	7
5.5 Etablering og vedlikehold av nettverk.....	8
5.6 Sosial kapital.....	9
5.7 Cialdinis gjensidighetsprinsipp.....	10
5.8 Gjensidig bidragsyting.....	10
5.9 Karriereutvikling.....	11
5.10 Rekruttering gjennom nettverk.....	12
5.11 Sterke og svake bånd.....	13
5.11.1 Betydningen av sterke bånd.....	14
5.11.2 Betydningen av svake bånd.....	14
<b>6 Metode</b> .....	<b>16</b>
6.1 Kvantitativ versus kvalitativ metode.....	16
6.2 Valg av metode.....	17
6.3 Forskningsdesign.....	17
6.3.1 Oppgavens forskningsdesign.....	17
6.3.2 Fenomenologisk design.....	18
6.4 Valg av respondenter.....	18
6.5 Intervju - fordeler og ulemper.....	19
6.6 Intervjuguide.....	20
6.6.1 Utarbeidelse av intervjuguide.....	20
6.7 Pretesting.....	21
6.8 Gjennomføring av dybdeintervju.....	22
6.8.1 Evaluering av dybdeintervju.....	23

6.8.2	Utfordringer ved dybdeintervju.....	24
6.9	Analyseprosessen .....	24
6.10	Validitet.....	25
6.11	Reliabilitet.....	25
<b>7</b>	<b>Datapresentasjon.....</b>	<b>26</b>
7.1	Hva er sosialt nettverk? .....	26
7.2	Etikk.....	27
7.3	Fiskegarnet.....	27
7.4	Formelle og uformelle nettverk .....	28
7.5	Etablering og vedlikehold av nettverk.....	29
7.6	Sosial kapital .....	31
7.7	Gjensidighet.....	32
7.8	Karriereutvikling .....	34
7.9	Rekruttering gjennom nettverk .....	35
7.10	Sterke og svake bånd .....	37
<b>8</b>	<b>Dataanalyse .....</b>	<b>39</b>
8.1	Hva er sosialt nettverk? .....	39
8.2	Etikk.....	40
8.3	Fiskegarnet.....	40
8.4	Formelle og uformelle nettverk .....	41
8.5	Etablering og vedlikehold av nettverk.....	42
8.6	Sosial kapital .....	45
8.7	Gjensidighet.....	46
8.8	Karriereutvikling .....	48
8.9	Rekruttering gjennom nettverk .....	49
8.10	Sterke og svake bånd .....	51
<b>9</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>53</b>
9.1	Hva er sosialt nettverk? .....	53
9.2	Hvordan kan sosiale nettverk ha betydning for karriereutvikling?.....	53
<b>10</b>	<b>Videre forskning .....</b>	<b>55</b>
10.1	Endret informantgruppe.....	55
10.2	Kvantitativ metode.....	55
10.3	Hvorfor er nettverk tabu? .....	56
<b>11</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>i</b>
11.1	Intervjuguide.....	i
<b>12</b>	<b>Referanseliste .....</b>	<b>ii</b>

# 1 Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på vår bachelorutdanning i Økonomi og Administrasjon ved Høgskolen på Vestlandet, avdeling Haugesund. Oppgaven er skrevet i tilknytning til profileringen vi valgte det siste skoleåret 2016/2017. Profileringen vi valgte var LOS (Ledelse, Organisasjon og Samfunn), og selve oppgaven har vi arbeidet med i det 6. Semesteret, våren 2017. Temaet for oppgaven er nettverk og karriereutvikling.

Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende, men også svært interessant og lærerikt. Vi kommer til å ta med oss både den teoretiske kunnskapen og erfaringene vi har fått i løpet av arbeidet med oppgaven, noe vi tror vil gi oss utbytte ved senere anledninger.

Vi ønsker spesielt å takke vår veileder Lise Langåker, som er Førsteamanuensis øk/adm ved HVL. Hun har vært til stor hjelp med gode og konstruktive tilbakemeldinger og bidrag, som gjør at vi nå kan levere fra oss en oppgave vi er trygge og fornøyde med. Vi ønsker også å takke alle våre informanter som stilte opp til intervju, og som bidro med interessante tanker og synspunkt om temaene. Til slutt vil vi takke vår familie, venner og medstudenter som har hjulpet oss med pretesting, og gitt oss støtte og viktige tips og innspill underveis.

Høgskulen På Vestlandet

09.05.2017

---

Astri Veland Koll-Frafjord

Camilla Tønnessen Hovland

## 2 Abstract

The theme of this assignment is network and career development, and we will try to find out what social network is, and how a social network can affect a career development.

The assignment is divided into five main chapters; theory, method selection, data presentation, data analysis and conclusion.

We have collected relevant literature from HVL's own library, but also other libraries in the country. In addition, we have used the Internet to find articles and research reports on the subject. Upon obtaining data we have used the qualitative interview as a method.

Our conclusion is divided into the two main questions in our assignment.

At the first question "what is social network", all of our informants agreed that they saw network as an access to resources they didn't already have. They also agreed that networking was one of the most important tools one had in a career relation, and that one could accomplish more if you are a member of a network.

Our second question was "how can social network affect career development". We found it to be very important. Our informants believed that through a network, they could gain access to information and resources that they would not otherwise have had, and that they used their network to anything from obtaining information to get into conferences and courses. Most of our informant also had been recruited through their network.

Almost all of our informants said that they never had been where they are today, if it had not been for their network.

## 3 Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er nettverk og karrierebygging, og vi ønsker å se nærmere på hva et sosialt nettverk er, og hvordan sosiale nettverk kan ha betydning for karriereutvikling. Oppgaven er bygget opp i henhold til hva som er vanlig innen forskning og akademisk skriving. Oppgaven er delt i fem hovedkapitler; teori, metodevalg, datapresentasjon, dataanalyse og konklusjon. I starten av oppgaven forklarer vi bakgrunn for valg av tema, avgrensninger og utforming av problemstilling. Videre vil vi ta for oss teori som er relevant for problemstillingen vår. Etter å ha presentert teorien vil vi drøfte forskjellige metodevalg, samt begrunne valg av metode. Videre legger vi frem datamaterialet, før vi i neste kapittel setter teorier opp mot datamaterialet vi har hentet inn. I den siste delen blir studiets funn oppsummert, samt hva vi har konkludert med ut ifra problemstillingen.

Vi har samlet relevant litteratur fra HVL sitt eget bibliotek, men også andre biblioteker i landet. I tillegg har vi brukt internett for å finne artikler og forskningsrapporter om temaet. Ved innhenting av data har vi brukt kvalitativ intervju som metode.

Konklusjonen vår er delt inn i problemstillingens to hovedspørsmål.

Det første spørsmålet om “hva er sosialt nettverk” var alle enige i at de så på nettverk som tilgang på ressurser som en selv ikke hadde. De var også enige i at nettverk var en av de viktigste virkemidlene en hadde i karrieresammenheng, og at en kunne utrette flere ting om man var medlem av et nettverk.

Det andre spørsmålet om “hvordan kan sosiale nettverk ha betydning for karriereutvikling” kom vi frem til at det var av svært stor betydning. Informantene våre mente at gjennom nettverk fikk de tilgang til informasjon og ressurser som de ellers ikke ville hatt, og at de brukte nettverket sitt til alt fra å skaffe seg informasjon til å komme seg inn på konferanser og kurs. De fleste av informantene hadde også blitt rekruttert gjennom nettverket sitt. Nesten alle informantene våre sa at de aldri hadde vært der de var i dag om det ikke hadde vært for nettverket deres.

# 4 Innledning

## 4.1 Motivasjon for valg av problemstilling

Vi kan lese om at flere og flere jobb stillinger lyses ut internt, og at nettverksbygging har blitt viktigere enn noen gang (Riiber, 2015). Arbeidsmarkedet er trangere enn noen gang, man er flere om beinet, og det er vanskeligere for nyutdannede å komme innenfor arbeidsmarkedet.

Det er ikke uvanlig å skifte arbeidsgiver opptil flere ganger i en persons karriere. Dermed vil kvalifikasjoner som går på et menneske sine personlige egenskaper bli viktigere enn tidligere. Å bygge seg opp et godt nettverk er viktig, nå som kampen om jobbene blir vanskeligere. I følge Lillebø (2000) er gode kontakter nøkkelen til fremgang i arbeidslivet.

Vi ønsker derfor å forske på nettverk og karriereutvikling i vår oppgave. Vi vil se på hva et sosialt nettverk er, og hvordan uformelle og formelle sosiale nettverk henger sammen med tanke på karriereutvikling. Vi ønsker å se på om relasjoner og sosiale nettverk fremmer karriereutvikling.



## 4.2 Problemstilling

Vi har vært gjennom flere ulike problemstillinger i arbeidet med denne oppgaven. Problemstillingen har blitt omgjort flere ganger, og den har blitt videreutviklet og definert i løpet av prosessen med arbeidet av oppgaven.

Til vi slutt valgte følgende problemstilling til vår oppgaven vår:

***“Hva er nettverk, og hvordan kan sosiale nettverk ha betydning for karriereutvikling?”***

Temaet for problemstilling vår har vi valgt på egenhånd. Grunnen til at vi har valgt følgende problemstilling er at det var viktig for oss å velge et motiverende tema som vi begge hadde interesse for. Det er et dagsaktuelt tema, som engasjerer både nyutdannede, men også mennesker som har vært i arbeidslivet i flere tiår.

I starten var det vanskelig å få en klar forståelse på hva nettverk er, ettersom det er et begrep som med flere definisjoner. For å kunne forske på vår problemstilling, måtte vi få en mer klarere forståelse av hva nettverk er. Vi fant en definisjon som passet godt til vår problemstilling (Schiefløe 1997):

***“Et sosialt nettverk kan defineres som et sett av relativt varige, uformelle relasjoner mellom mennesker”***

Vi fant flere “oppskrifter” for hvordan man bygger gode nettverk, noe som vi ikke så på som relevant teori for oss. Gjennom semesteret har vi funnet frem til mye teori og forskningsrapporter som var mer relevant for det vi ønsker å fokusere på. I oppgaven har vi også brukt ordet relasjoner opptil flere ganger, og med relasjoner så mener vi forbindelsen mellom mennesker i et nettverk.

### 4.3 Metode

Vi har valgt å bruke den kvalitative metoden til innsamling av data i oppgaven vår. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med 8 ulike mennesker som er i forskjellige sektorer i arbeidslivet. Dette er mennesker som er/har vært mellomledere og/eller ledere. Her tok vi oss tid til å møte hver enkelt informant, for å kunne få grundig og utfyllende informasjon.

### 4.4 Avgrensninger

Ettersom det finnes mye ulik litteratur rundt temaet nettverk og karriereutvikling, har det vært nødvendig å gjøre avgrensninger i forhold til det vi ønsker å undersøke i oppgaven. Dette er avgrensninger som:

- Nettverk har i utgangspunktet blitt avgrenset til det nettverket vi mener innen arbeidslivet og som en person etablerer i karriere sammenheng. Likevel kan dette nettverket kunne gli over i nettverk som en har til å tilfredsstillende sosiale behov.
- På grunn av begrenset tid, omfang og tilgjengelige midler vil det finnes tema og vinklinger som oppgaveteksten ikke berører. Dette vil likevel ikke si at annen teori ikke er relevant.
- Vi har benyttet oss av bekjentskap og eget nettverk for å kunne kontakte aktuelle kandidater til vår datainnsamling.
- Vi har valgt å begrense vår målgruppe på informanter til mellom- og toppledere, ettersom vi ønsket å forstå hvordan disse ulike personene har klatret i karrierestigen, og for å se om de har brukt nettverket sitt for å nå dit de er i dag.

# 5 Teori

## 5.1 Hva er sosialt nettverk?

Et sosialt nettverk består av aktiviteter mellom mennesker, og det som skjer mellom menneskene (Lillebø, A. 2000). Et sosialt nettverk kan gi både glede og fremgang i arbeidslivet, samt det kan gi vekst og utfoldelse. Det finnes to trekk som går igjen når det kommer til sosiale nettverk, nemlig at deltakerne har noe til felles, samt at samarbeid i et sosialt nettverk rommer flere muligheter til å utrette ting enn vi klarer å utrette på egen hånd (Lillebø, A. 2000). Vi kan derfor si at dersom du ønsker å utrette noe, bør du benytte deg av de mulighetene som nettverket ditt byr på. På den måten kan et menneske sitt potensial virkelig komme til sin rett.

Aktørene er elementer i et nettverk, og når man skal beskrive et sosialt nettverk, må en dermed ta hensyn til tre forhold:

- Aktørene, dvs hvem som er deltakerne i nettverket
- Relasjonsmøtet, dvs hvilke koblinger det er mellom aktørene
- Relasjonsinnholdet, dvs egenskaper ved relasjonene og hva relasjonene skal "brukes til"

Når man snakker om sosiale nettverk i opprinnelig betydning, er aktørene individer og relasjonene som de er interessert i, er de uformelle (Schiefløe 1997).

Aktiviteten i et sosialt nettverk er ment til å tilfredsstillere en persons interesser, og dermed kan vi også si at utformingen av nettverket springer ut fra denne personens initiativ.

Sosiale nettverk kan også sees på som en tilgang på ressurser. Gjennom nettverket kan du få tilgang på ressursene til de andre personene i nettverket. Spesielt innen politikk og næringsliv gir det å ha et nettverk, et grunnlag for å danne koalisjoner og allianser. Der er imidlertid ikke slik at nettverk er en ekstern ressursbase som en kan forsyne seg av

etter lyst eller behov. Et sosialt nettverk fungerer i første rekke som en arena for bytte, hvor deltakerne både yter og mottar.

## 5.2 Etikk

Etikk er læren, eller refleksjoner og tanker om moral. Moral er grunnlaget for hvordan vi mennesker oppfører oss i hverdagen. Dette er basert på hva vi mener er rett og galt i forhold til den situasjonen vi befinner oss i (Thommessen og Wetlesen, 2003). Etikk kan derfor sies å være en systematisk refleksjon over moralen, og dermed hva som er rett og galt for mennesker (Olsen og Syse, 2013). Etisk og uetisk er ord vi bruker på samme måte som vi bruker ordene riktig eller galt. Sier man at en har handlet etisk, blir handlingen sett på som riktig, og god. Dersom man sier at en person handler uetisk i en viss sammenheng, kan vi si at personen har handlet moralsk galt (Thommessen og Wetlesen, 2003).

## 5.3 Fiskegarnet

Begrepet sosialt nettverk ble først tatt i bruk av antropologen John Barnes på 1950-tallet. Han tenkte at fiskegarnet visualiserte hvordan vi alle er knyttet til hverandre gjennom kontakt, samhandling og i sosiale fellesskap. Knutene i garnet symboliserte personene, og trådene mellom dem visualiserte relasjonene (Fyrand. 2016). Barnes observerer at mennesker knytter seg til andre mennesker som har tilnærmet lik status.

## 5.4 Formelle og uformelle sosiale nettverk

Man kan gruppere nettverk innenfor formelle og uformelle sosiale nettverk. Et formelt sosialt nettverk er et nettverk som i stor grad styres av regler og strukturer (Lillebø, A. 2000). Man kan si at arbeidslivet et godt eksempel på et formelt nettverk. Ordre, rapporteringer og ansvarsforhold danner et system som skal gi en klarhet og konsekvens i beslutninger og handlinger.

Uformelle sosiale nettverk springer ut fra frivillighet, og ofte også av tilfeldighet (Lillebø A. 2000). Man kan finne uformelle sosiale nettverk både innenfor og utenfor

organisasjonene. Slike nettverk består av mennesker som er i kontakt med hverandre og som snakker sammen, uten å ta til hensyn om hva som er de formelle tilknytningene (Lillebø, A. 2000). På arbeidsplassen kan et uformelt sosialt nettverk bestå av deg og de kollegene som du møter hyppigst, som du spiser lunsj med, og som du stopper opp og slår av en prat med i gangen.

Innenfor formelle og uformelle sosiale nettverk, er det også vanlig å skille mellom interne og eksterne nettverk. Et formelt internt nettverk er et nettverk med tilgjengelige personer en leder bør ta kontakt med dersom det oppstår behov av faglig eller sosial art. Det er bestemte personer en leder kan ta i bruk når lederen trenger hjelp (Drake, I & Solberg A.G. 1995). Ved formelle eksterne nettverk tenker vi gjerne på forening, eller enkeltpersoner som befinner seg utenfor den organisasjonen som lederen befinner seg i til daglig (Drake, I & Solberg A.G. 1995). Kontakten som knyttes er ofte frivillig, og hjelpen og støtten blir betalt. Et eksempel på et slik type nettverk kan være et konsulentfirma som trekkes inn i bedriften for å lære de ansatte til å kunne samarbeide bedre (Drake, I & Solberg A.G. 1995).

Et uformelt internt nettverk kan vi si er når en leder eller person tar kontakt med, eller benytter seg av personer i organisasjonen på tvers av den formelle strukturen (Drake, I & Solberg A.G. 1995). Personen som tar kontakt kan være en leder i en annen avdeling, det kan være mennesker en møter til lunsj i en felles kantine, på fritiden dersom man treffes på butikken, eller personer man har funnet en sosial kjemi med, hvor bånd og relasjoner utvikler seg (Drake, I & Solberg A.G. 1995).

Uformelle eksterne nettverk er personer som ikke arbeider i samme bedrift som personen selv. Det kan være private og sosiale nettverk, som personen kontakter etter behov (Drake, I & Solberg A.G. 1995).

## **5.5 Etablering og vedlikehold av nettverk**

Et nettverk som en person har opparbeidet seg kan være et resultat av en nøye seleksjonsprosess. Det finnes flere ulike egenskaper man kan se etter når man skal

etablere et godt nettverk. Noen trekk ved gode nettverk er positivitet, produktivitet og resultatrettet (Lillebø, A. 2000 s. ). Vi kan sitere Arild Lillebø: *"Det viktigste er at ditt nettverk består av de rette personer som deltar med de rette motiver"*.

Man kan selv velge hvilke relasjoner man ønsker å vedlikeholde, eller hvilke relasjoner man ikke ønsker å bruke like mye tid på (Schiefløe, 1997). Det finnes flere grunner til at noen velger å etablere og vedlikeholde relasjoner. Dette kan være blant annet for å oppnå egen vinning, eller for å bygge seg makt. En person har lite makt alene, men sammen med andre allierte vil de få større makt (Jacobsen, 2007).

Det finnes forskjellige motiver for hvorfor personer bygger nettverk og samhandler med andre mennesker. Man ønsker kanskje vennskap og trygghet, mens av andre ganger kan man etablere nettverk for strategiske grunner (Fyrand, L. 2016).

Selv om bygging av nettverk er en seleksjonsprosess betyr ikke det at en person kan velge fritt i nettverksbygging. Det kan være vanskelig å knytte seg til enkeltpersoner på grunn av begrensninger, som for eksempel geografiske forhold. Dette fører til at en ofte bygger nettverk med de kontaktene som er lett tilgjengelige. Slike kontakter kan for eksempel være kollegaer og naboer (Schiefløe, 1997)

## 5.6 Sosial kapital

Gjennom vårt sosiale nettverk, vil det åpne seg muligheter og tilgang på ressurser. Med sosial kapital menes de godene man kan få via nettverk, slik som materielle og økonomiske goder, informasjon, støtte og selvtillit (Schiefløe, 2015). Ved et lite og svakt nettverk, vil man stå dårligere rustet ved utfordrende situasjoner grunnet liten tilgang til ressurser, enn hva man hadde gjort med et stort og solid nettverk (Schiefløe, 2015).

Ressursene man sitter på i et sosialt nettverk kan sees på som kapital, men er betinget. Dette er fordi ressurser er kun potensiell kapital. For at man skal få noe igjen fra nettverket må man investere tid og krefter på å opprettholde relasjoner. Likevel vil dette ikke garantere at man får resultater i utbytte (Schiefløe, 2015).

I følge Ladegård (2003) må det være tre forutsetninger som er oppfylt for at man skal kunne ta i bruk ressursene i nettverket. Kontaktene dine må ha motivasjon til å hjelpe enn, altså de må ha en grunn til det. De må også være i stand til å hjelpe en, altså ha en evne til det. Til slutt må også ressursene være tilgjengelige. Dette kan påvirkes av hvor nær man er med de som har makt over ressursene, og om det er flere enn deg som konkurrerer om dem (Ladegård, 2003).

### **5.7 Cialdinis gjensidighetsprinsipp**

Cialdini (2011) presenterer et gjensidighetsprinsipp, som han mener at ofte forekommer i sosiale relasjoner. Prinsipper sier at dersom noen gjør en tjeneste for oss, ønsker vi å gjengjelde tjenesten (Cialdini, 2011). Dette vil si at det ofte forekommer kjøpe-bytte forhold i menneskelige relasjoner. Videre sier Cialdini (2011) at denne forpliktelsen er godt forankret i alle mennesker, gjennom sosialiseringprosessen. Det er et prinsipp som skaper avhengighet mellom mennesker, og dermed knytter dem sammen (Cialdini, 2011). I tillegg så sier Cialdini (2011) at gjensidighetsregelen er så sterk, at den vinner uansett om man liker personen som kommer med forespørselen, eller ikke. Det kan derfor være lønnsomt å investere i sosiale relasjoner, med tanke på å danne seg et stort nettverk som potensielt kan føre til jobbtillbud i fremtiden.

### **5.8 Gjensidig bidragsyting**

Nettverk kan sees på som en arena for bytteforhold (Schieffloe, 1997). En nettverksrelasjon kan være preget av gjensidighet, og aktørene både gir og mottar ytelser eller tjenester slik som emosjonell støtte, tjenester og råd. Det vil med andre ord være et samarbeid, hvor partene skal unngå fristelsen til å ikke samarbeide grunnet sterk egeninteresse. Det som er spesielt med en nettverksarena i forhold til en annen type arena er at bytetransaksjonene ofte foregår på forskjellige tidspunkt. Dette fører til at en kan opparbeide seg gjeld og tjenester.

Det vil variere i hvilken grad aktørene i bytteforholdene holder oversikt over ytelser og motytelser. Mennesker som har sterke bånd, som for eksempel familie og nære venner,

har en tendens til å prøve å kamuflere forventningene om gjenytelser. Men hos mennesker som har svakere bånd vil forventningene være annerledes. Undersøkelser viser at det er mange som opplever at de skriver under på et "gjeldsbrev" når de mottar en tjeneste (Schiefløe, 1997). Dermed kan det å ikke ta imot tjenester eller bytte fra andre aktører sees på som en beskyttelse av seg selv, og signalisere en uavhengighet. Mennesker opprettholder kontakter med andre mennesker så lenge det er hensiktsmessig (Schiefløe, 1997), og så lenge en opplever at en får noe igjen for bytteprosessen. Dermed kan man se på nettverk som en investering i fremtiden.

Vi kan skille mellom to former for nytte, nemlig generalisert bytte og begrenset bytte. Generalisert bytte er preget av tillit mellom aktørene, har en varighet over tid og foregår ofte i familierelasjoner og mellom nære venner. Ved begrenset bytte forventes en ytelse tilbake, hvor den ene personen kan bryte relasjonen dersom man opplever at man ikke får tjenesten returnert. (Schiefløe, 1997).

Det kan være fristende for mange å ikke samarbeide eller gi til et nettverk eller en relasjon. Disse personene kan sitte med inntrykket av at den maksimale gevinsten oppnås ved å ikke samarbeide, der de selv får noe nyttig, men slipper å dele. Dette kan i følge Marthinsen og Pettersen (2009) sees på som et nettverks-dilemma. Nettverks-dilemmaet er hvor gratispassasjer-tilværelse kan være det som er mest nyttig for den enkelte, men dersom alle handler slik vil nettverket svekkes. Dermed vil det å være en gratispassasjer ofte ikke være en etisk akseptabel atferd.

## 5.9 Karriereutvikling

Ettersom flere stillinger ikke lyses ut lenger, må man gjerne være på rett plass til rett tid for i det hele tatt kunne bli oppmerksom på at det finnes en ledig stilling. Dersom man har et velfungerende nettverk, kan man derimot oppleve å ikke engang være tilstede, eller være oppmerksom på at det finnes en stilling. Det kan nemlig holde med at man har noen i nettverket som legger inn et godt ord for deg (Segerman-Peck, 1991). Nettverk er også en av de viktigste ressursene en har når det gjelder karrierevekst og karriereutvikling (Persons & Wieck, 1985).



I følge Kuvaas & Dysvik (2016) kan karriere i generell forstand defineres som en rekke av forfremmelser oppover innenfor et jobbrelatert hierarki i løpet av en medarbeiders yrkesliv. Denne definisjonen blir imidlertid litt for begrenset, siden ikke alle har verken mulighet eller ønske om en forfremmelse oppover, til for eksempel leder. En mer hensiktsmessig definisjon av karriere vil derfor i følge Kuvaas & Dysvik (2016, s. 131) være *”et individs jobbrelaterte og andre relevante erfaringer, innenfor og utenfor organisasjoner, som danner et unikt mønster i løpet av medarbeiderens yrkesliv”*. En slik definisjon gir en bredere ramme, og tar høyde for at en karriere kan være både vertikal og horisontal, samt at både mer objektive og subjektive indikatorer er relevante mål for karriereutvikling og karrieresuksess.

I følge Erickson (2001) er det en klar sammenheng mellom karriereutvikling og nettverkskontakter. Hun mener at det å ha et variert nettverk vil øke sjansene for både å få seg en jobb, men også å få seg en lederstilling. Disse sjansene øker jo flere yrkesgrupper som er representert i nettverket ditt. Hun skriver også at bare det å ha et nettverk, uavhengig av om en bruker det, vil øke sjansene for å få en stilling. Dette forklarer hun med at arbeidstakere legger stor vekt på nettverket til eventuelle arbeidstakere.

## **5.10 Rekruttering gjennom nettverk**

Rekruttering kan defineres som en prosess eller et sett med aktiviteter som har som mål å tiltrekke og ansette kvalifiserte individer til en stilling. Rekruttering kan gjennomføres på flere ulike måter. Når man skal besette en ledig stilling, har man valget mellom å gå ut eksternt for å rekruttere kandidater, eller man kan se på kompetanse som allerede befinner seg innad i bedriften. Man kan også velge å utlyse stillingen både internt og eksternt.

Rekruttering gjennom nettverk innebærer at de som står for rekrutteringsprosessen aktivt søker kandidater i sitt nettverk, og det er blitt mer og mer vanlig å benytte egne ansattes nettverk i en rekrutteringsprosess.

Nettverket kan være en avgjørende faktor for om man får drømmejobben eller ei. Flere arbeidssøkere skaffer seg jobb ved hjelp av sine egne personlige nettverk, og vi kan lese om flere stillinger som fylles gjennom “jeg kjenner noen som kjenner” prinsippet.

Å etablere nettverk til andre mennesker, er en prosess som kan hjelpe deg i flere ulike situasjoner i løpet av livet. Nettverk som Facebook, Twitter og LinkedIn er blitt mer populære i løpet av de siste årene, og fungerer ofte som en “jobbdatabase”, hvor CV og kvalifikasjoner vil være en del av den informasjonen vi legger ut for potensielle arbeidsgivere.

Granovetter (1995) fant ut i sine studier at kontakter var viktig for å finne seg en jobb. I følge hans studie var det kontakter som var den metoden som dominerte, med en prosent grad på 56% som fant seg en jobb på denne måten. 18,8 % brukte formelle metoder, 18,8 % søkte direkte på jobben og de resterende 6,7% falt innenfor andre metoder (Granovetter, 1995).

Respondentene som svarte at de fant seg jobb gjennom kontakter har nok også brukt andre metoder, men det ser ut som dette er den foretrukne metoden (Granovetter, 1995).

Resultatene viste til i den grad man er tilfreds med jobben, desto større sannsynlighet for at man har funnet jobben via kontakter. De som blir værende i bedrifter har ofte blitt rekruttert via kontakter (Granovetter, 1995). Det å ha et stort, og sosialt nettverk, er først og fremst viktig for det spiller en sentral rolle i menneskers sosiale involvering og personlige utvikling. Funnene til Granovetter indikerer at det å gå gjennom sosiale relasjoner er den mest lønnsomme måten å rekruttere på, både for bedriften, men også for den som søker (Granovetter, 1995).

### **5.11 Sterke og svake bånd**

Granovetter introduserte i 1973 begrepene sterke og svake bånd. Dette skulle være en indikasjon for styrken på relasjoner, der styrken av sosiale relasjoner mellom aktører defineres som en kombinasjon av den tiden som blir brukt på relasjonen, relasjonens emosjonelle intensitet og intimitet, og graden av gjensidighet i relasjonen. Disse

faktorene er avhengige av hverandre. Sterke og svake bånd vil gi ulike fordeler for aktørene avhengig av situasjonen de befinner seg i.

### **5.11.1 Betydningen av sterke bånd**

Sterke bånd er emosjonelt engasjerte, varige og forpliktende bånd mellom mennesker. Slike relasjoner krever tid og engasjement. Derfor er slike bånd et ganske sjeldent fenomen, da det er begrenset hvor mange sterke bånd en person er i stand til å opprettholde (Schiefløe, 1997).

Granovetter (1995) beskriver at styrken i de sterke båndene ligger i motivasjonen til å gi ytelse. Han mener også at en klar fordel med sterke bånd er at det ofte vil være økt tilgjengelighet og motivasjon for å hjelpe andre i ansettelsesprosesser. Greve (1998) beskriver også at det er nødvendig med sterke bånd i de tilfeller der nettverkskontakter blir benyttet til å overføre ressurser og gi støtte og hjelp. Sterke bånd gir motivasjon til å yte gjennom bindingen mellom aktørene, og de har sosiale forpliktelser til å yte gjennom nettverkets normer.

Men ifølge Granovetter (1995) vil sterke bånd bidra med mindre informasjon om ledige stillinger sammenlignet med svake bånd. Dette forklarer han med at sterke bånd i større grad knytter sosialt like aktører sammen.

### **5.11.2 Betydningen av svake bånd**

Svake bånd er mennesker en har svakere relasjoner til, og har sin primære forankring i andre sosiale sirkler enn de en selv tilhører. På denne måten kan en omgås folk en vanligvis ikke ville kommet i direkte kontakt med, som for eksempel i andre yrker og bransjer, på andre steder og med en annen plassering på den sosiale rangstigen. Derfor er svake bånd generelt viktigere enn sterke bånd i en karrieremessig sammenheng, da svake bånd ofte spiller en viktig rolle i spredning av informasjon og for opprettelse av nye relasjoner (Schiefløe, 1997).

Greve (1998) skriver at svake bånd først og fremst har en effekt hvis de fungerer som en bro mellom flere klynger. Han skriver at denne effekten blir spesielt stor hvis båndene også går på tvers av sosial lagdeling, og at det primært er denne forbindelsen som gir

uttelling i økonomisk gevinst for jobbskifte. Men han nevner også at det er tvilsomt om svake bånd mellom klynger med samme sosial status kan gi større uttelling enn sterke bånd.

Granovetter (1973) er opptatt av hvilken betydning svake relasjoner har i forhold til kommunikasjon og informasjonsflyt. Han har kommet frem til at brobyggere er særdeles viktig for spredning av informasjon, da en kommer i kontakt med et stort antall av aktører gjennom svake relasjoner. I svake relasjoner vil spredning av informasjonen foregå mellom ulike grupper, mens informasjonen i sterke relasjoner bare vil sirkulere og resirkuleres innad i gruppene.

## 6 Metode

For å få kunnskap og informasjon om et tema er det utviklet ulike teknikker og metoder for å bearbeide data. I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for ulike typer av forskningsdesign, og hvilke forskningsdesign vi kommer til å bruke for å fremskaffe de data som er nødvendig for å kunne svare på undersøkelsens problemstilling. Videre vil vi foreta et valg av metode, hvor vi også kommer til å begrunne valg av metode.

Det er problemstillingen som legger til grunn for hvilken metode vi skal bruke. Dersom en problemstilling spør etter menneskers holdninger, er det mer naturlig å bruke kvalitativ metode. Dersom man er ute etter menneskers meninger, er det mer naturlig å bruke kvantitativ metode (Johannessen Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Det er også nødvendig å se på hvor lang tid man har til rådighet, ettersom noen metoder er mer tidkrevende enn andre.

### 6.1 Kvantitativ versus kvalitativ metode

For å kunne bestemme seg for valg av metode, må vi først belyse forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode.

Det er flere karakteristiske skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Ved en kvantitativ tilnærming går en i bredden og registrerer sammenlignbar informasjon (Johannessen et al., 2011). Man er opptatt av å telle opp fenomener, altså å kartlegge utbredelse.

Et godt eksempel på en kvantitativ metode er en spørreundersøkelse. Her blir de samme spørsmålene stilt til et stort utvalg mennesker, noe som gir en bredde i undersøkelsen. Representantene som svarer, svarer anonymt, noe som fører til at det oppstår en trygghet, og at det dermed er lettere for å få ærlige svar (Johannessen et al., 2011).

En kvalitativ tilnærming tar ofte for seg en mindre andel personer, og gir en dypere informasjon om et mindretall av analyseenheter (Johannessen et al., 2011). Kvalitativ

tilnærming er en tilnærming som man bruker dersom en ønsker en helhetsforståelse og en utdyping av et tema.

Et eksempel på en kvalitativ metode er intervju. Ved en slik form for kvalitativ metode får en mulighet til å gå i dybden av temaet. Forsker har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, og informanten kan gi informasjon som kan føre til nye retninger.

## **6.2 Valg av metode**

I problemstillingen i denne oppgaven ønskes det en nærhet til respondentene, hvor vi ønsker en mulighet til å fordype oss i problemstillingen for å kunne belyse flere nyanser. På grunnlag av dette har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Metoden vil gi oss en mulighet til å kunne danne et helhetlig bilde, og en forståelse av hvor viktig nettverk kan være i forbindelse med karriereutvikling. Ettersom vi innhenter informasjon fra et begrenset antall respondenter, vil ikke grunnlaget vårt være tilstrekkelig nok til å kunne generaliseres, men vi vil likevel kunne danne oss en helhetlig forståelse av fenomenet.

## **6.3 Forskningsdesign**

Forskningsdesign dreier seg om formgivning (Johannessen et al., 2011). Man starter med en problemstilling og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt.

Ettersom vi har valgt kvalitativ metode, er det derfor vesentlig for oss å se på forskningsdesign innenfor kvalitative design.

I forskningsdesign står vi gjerne overfor tre ulike typer av design; det kausale, det beskrivende og det eksplorative. De to første typene er typiske for kvantitative designen. Det eksplorative er ofte typisk for kvalitativ design.

### **6.3.1 Oppgavens forskningsdesign**

Eksplorerende design brukes gjerne når problemstillingen er uklar, eller i tilfeller hvor man ikke kan stille opp klare hypoteser. Det er et design som er spesielt anvendelig i situasjoner hvor man står overfor et fenomen man ønsker å vite mer om, og hvor man

ikke har noen klare ideer om hvordan fenomenet eller problemet skal analyseres. Eksplorerende design skal gi oss innsikt og forståelse (Askheim & Grennes, 2008).

Vi har brukt eksplorerende design i vår undersøkelse, da det er vanskelig å stille en klar hypotese med utgangspunkt i problemstilling, hvor ønsket er å få økt forståelse fremfor en kvantifiserbar beskrivelse. Vi har begrenset forkunnskap vedrørende nettverk, ettersom vi i hovedsak har en verbal forståelse av fenomenet, i stedet for en teoretisk forståelse. Vi bruker også eksplorerende design, ettersom det er vanskelig å tallfeste de faktorene som vil bli forsket på.

### **6.3.2 Fenomenologisk design**

Innen kvalitativ design er det vanlig å skille mellom ulike designere. Vi har tatt utgangspunkt innen fenomenologisk analyse til vår oppgave. Fenomenologisk analyse kan oppsummeres som læren om "det som viser seg", noe som vil si at man er opptatt av fenomenene slik de oppleves av oss, eller mer presist: slik de umiddelbart oppfattes av sansene (Askheim & Grenness, 2008). Fenomenologisk design bygger på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik respondentene oppfatter den (Askheim & Grenness 2008, s. 69).

Fenomenologisk analyse ble derfor ansett som den mest passende undersøkelsen for vår oppgave. Ettersom det finnes begrenset litteratur innenfor temaet nettverk og karriereutvikling, blir fenomenologisk analyse passende, ettersom respondentene står fritt til å uttale seg om det som undersøkes.

### **6.4 Valg av respondenter**

Når vi diskuterte valg av respondenter, fant vi fort ut hvilken målgruppe vi ville intervju, hvor mange vi ville intervju og hvilke kriterier vi skulle legge til grunn. Målgruppen skulle være kvinner og menn i ulike aldre som er/har vært mellomledere og/eller ledere. Vi prøvde også å prate med mennesker som var eller hadde vært innom flest mulig ulike sektorer, og i ulike alder. Dette gjorde vi i håp om å få et best mulig

perspektiv på tankene til den “vanlige lederen”, og ikke bare innenfor en spesifikk gruppe. Av erfaring vet vi at slike mennesker ofte har en travel hverdag, derfor valgte vi å bruke vårt eget nettverk. Dette førte til at vi både sparte tid, og personene var veldig imøtekommende og positive til å bli intervjuet. Vi valgte antallet ut i fra hvor god tid vi hadde, og hvor mange interessante respondenter vi hadde i vårt eget nettverk. Intervjuene ble fastslått med personene nokså tidlig, slik at vi fikk god tid til å bestemme dato og møteplass.

Vi valgte å intervju respondentene hver for oss, både for å spare tid, og fordi vi tenkte at et intervju alene ville kanskje føles tryggere for respondentene. Temaet nettverk er for mange et nokså tabubelagt tema, så derfor tenkte vi at dette var lurest. På forhånd av intervjuene valgte vi å utdype litt om begreper vi skulle ta for oss. Dette var for at det ikke skulle bli noen misforståelser underveis. Men vi var påpasselige på å ikke utdype for mye om teoriene, slik at det kunne påvirke svarene til informantene.

På forhånd tenkte vi at det kunne være både fordeler og utfordringer med å intervju mennesker vi hadde god kjennskap til. Når nettverksbygging er et nokså tabubelagt tema tenkte vi at det kanskje kunne føre til at de ikke ville snakke med oss om det. Men det kunne også gå andre veien, at de åpnet seg opp mer enn de ville gjort med noen ukjente.

## 6.5 Intervju - fordeler og ulemper

Intervju betyr egentlig en “utveksling av synspunkter” mellom to personer som snakker sammen om et felles tema (Dalen, M. 2011). Formålet med et intervju er å fremskaffe fylldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved en livssituasjon. Det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, M. 2011).

Fordelene med intervju:

- Individuell mening kommer frem
- Mer konsentrert informant



- Mer informasjon fra hver informant
- Kan avdekke dypere holdning
- Enklere å improvisere eller tilpasse intervjuet til den enkelte informant
- Kan avdekke mer sensitiv informasjon

Ulemper med intervju:

- Kostbare og tidkrevende å gjennomføre
- Mindre involvering fra oppdragsgivers side
- Krevende for moderator (reise, lang gjennomføringstid)
- Ingen gruppedynamikk
- Komplisert analyse og fortolkning

## 6.6 Intervjuguide

Vi har valgt å ta for oss nettverk som en person etablerer i karriere sammenheng, og ikke det nettverket en person har for å tilfredsstille sosiale behov.

Vi har også valgt å begrense vår målgruppe til mellom- og toppledere. Vi ønsket også å se hvordan disse ulike personene har klatret i karrierestigen, og om de har aktivt brukt nettverket sitt for å nå dit de er i dag.

### 6.6.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Vi har valgt å bruke semistrukturert eller halvstrukturert intervju, som er den mest benyttede formen for intervju. Ved slike intervjuer er samtalene fokusert mot bestemte temaer som forskeren har valgt ut på forhånd (Dalen, M., 2011). Ved alle former for intervjuer vil det være behov for utarbeidelse av en intervjuguide. Dette er særlig påkrevd når en anvender et semistrukturert eller halvstrukturert intervju.

En intervjuguide skal omfatte sentrale tema og spørsmål som etter hvert skal dekke de områdene oppgaven skal belyse (Dalen, M. 2011). Når man starter å utarbeide en intervjuguide, kan det være lurt å ha problemstillingen og temaet foran seg. På denne

måten kan man kontrollere at alle spørsmål og tema har en relevans i forhold til den problemstillingen som vi ønsker å belyse.

Når man skal utarbeide en intervjuguide, er det viktig å finne ut hva man ønsker svar på i forhold til problemstillingen. Ettersom vi ikke hadde mye kunnskap rundt omkring "nettverk", måtte vi starte med å finne faglitteratur, teori og forskningsrapporter som kunne gi oss relevant informasjon.

Ved utarbeidingen av intervjuguiden benyttet vi oss av "traktprinsippet". Dette vil si at vi begynte med spørsmål som kunne få informantene til å føle seg vel og avslappet. Etter de innledende spørsmålene ble spørsmålene mer fokusert på de sentrale temaene, mens mot slutten ble "trakten" åpnet igjen slik at spørsmålene handlet om generelle forhold igjen (Dalen, M. 2011). Et grundig arbeid med utarbeiding av intervjuguiden er viktig for oppgaven. Det informantene forteller deg bør være så rikt og fyldig som mulig, da det er dette som er datamaterialet ditt. Derfor er også måten man stiller spørsmålene på viktig, da det kan være utløsende på informantens historie. Man må være nøye på å stille spørsmål på en slik måte at informanten åpner seg og forteller med egne ord om sine opplevelser (Dalen, M. 2011)

## 6.7 Pretesting

Før vi startet på intervjurunden gikk vi gjennom intervjuguiden med veilederen for å få påpekt feil og mangler, og vi korrigerer for litt småfeil i utformingen av spørsmålene. Vi ble enige om at ord som nettverk og karrierebygging er nokså uklare uttrykk, og at vi derfor måtte forklare dette til informantene før vi startet intervjuet. Vi valgte også å forklare litt om de andre teoriene slik at det var sikkert at det ikke ble noen misforståelser.

Før intervjurunden øvet vi oss både på hverandre og medstudenter. Vi fikk medstudentene til å komme med tips eller peke ut mangler i spørsmålene eller i måten vi spurte dem på. Før vi startet på intervjuene med medstudentene nevnte de at de var litt usikre på hva vi la i ordene nettverk og karrierebygging, men de syntes vi forklarte

dem bra og at det var ingen usikkerhet når vi startet. Vi prøvde også ut det tekniske utstyret, som var en båndopptaker. Etter prøverunden lyttet vi til oss selv for å vurdere hvordan vi selv virket i intervjusituasjonen. Vi var enige om at vi begge var litt for mye frempå og ikke helt hadde tatt oss tid til å lytte til det som informantene sa. Etter et par runder ble vi bedre på dette, og etter hvert følte vi oss trygge og godt forberedt til intervjurunden med informantene våre.

## 6.8 Gjennomføring av dybdeintervju

Vi valgte ut totalt åtte respondenter til våre dybdeintervju. Dette valget tok vi på bakgrunn av tid og ressurser tilgjengelig, og veiledning fra vår veileder. Intervjuene ble gjennomført hjemme hos informantene. Dette var på grunn av at det var ønskelig for de fleste, og på denne måten kunne de kanskje føle seg tryggere. Vi valgte også å intervju informantene hver for oss, da den ene var kjent med informanten og den andre ikke. Dette gjorde vi for at de skulle føle seg tryggere til å fortelle sine erfaringer og historier til noen de var mer fortrolige med.

Under gjennomføringen av dybdeintervjuet valgte vi å bruke teknisk opptaksutstyr i form av båndopptak. På denne måten tar du vare på informantenes egne uttalelser, og du kan rette ditt fulle fokus på informanten underveis. Ved bruk av lydbånd blir også datamaterialet mer presist. Vi spurte informantene på forhånd om dette var greit, og ingen hadde noe problemer med det. Videre transkriberte vi opptakene til tekst. Informantene ble informert om at svarene ville bli offentlige, men at anonymitet var en mulighet. Samtlige svarte at de helst ønsket anonymitet, noe som er bakgrunnen for at vi holder alle informantene anonyme.

Respondentene var positive til å stille opp til intervju, selv om noen påpekte at de hadde begrenset med forkunnskaper rundt temaet. Etersom vi brukte vårt eget nettverk til å finne respondenter, var det en generell positiv atmosfære under intervjuene, hvor intervjuer hadde god tone med deltaker. Vi mener at dette kan ha bidratt til økende engasjement rundt temaene vi tok opp underveis i intervjuene. Vi legger også merke til

at jo lenger ut i intervjuet en kom, dess mer økte interessen og engasjementet blant respondentene.

Intervjuene varte fra 30-45 minutter. Respondentene hadde variert og ulik erfaring rundt temaene, noe som resulterte i at noen hadde mer å uttrykke og påpeke enn andre.

### **6.8.1 Evaluering av dybdeintervju**

Vi synes i hovedsakelig at intervjuene fungerte godt, både med tanke på spørsmålene som ble stilt, og refleksjoner som kom frem. Likevel var det noen utfordringer som oppstod underveis, selv med gjennomførte test-intervjuer.

Intervjuguiden fungerte som et styringsverktøy for oss, bestående av spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Vi brukte ikke intervjuguiden slavisk, men det var mer en pekepinn på de ulike temaene vi ønsket å snakke om. Underveis i gjennomføringen av intervjuene, ser vi at vi gjerne kunne stilt flere oppfølgingsspørsmål, for å komme enda mer i dybden. Dette prøvde vi å justere underveis, noe som førte til at de siste intervjuene, ble i våre øyne bedre gjennomført. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra informantene var spørsmålene enkle og greie å forstå.

Ettersom vi brukte intervjuguiden som en "pekepinn", førte det til at vi ikke hadde spørsmål som overlappet hverandre. Vi tok for oss et tema, snakket litt rundt det, å lot informanten komme med sin tilbakemelding. Dette gjorde at intervjuet ble ganske "løst og ledig", noe vi tror informantene satte pris på. Vi var åpne for dialog som viker fra intervjuguiden, selv om informasjonen vi fikk kanskje ikke var like nyttig. Det førte til en mer avslappet atmosfære, og ikke minst fikk vi også informasjon som var særdeles nyttig, men som vi ikke selv hadde tenkt på å spørre om. Når intervjuene sporet av, brukte vi intervjuguiden som et styringsverktøy for å styre samtalen tilbake til undersøkelsen.

Ettersom vi hadde sett for oss ulike tema som vi ønsket å snakke om, hadde vi ikke store problemer med å sortere data etter transkriberingen var gjennomført. Dette sparte oss for mye tid og ressurser, ettersom det ble lettere å finne relevant data til relevant tema. Ettersom vi har snakket med informanter i ulike aldersgrupper, ulike sektorer og ulike bransjer, vil intervjuene være av ulike kvaliteter. Noen av informantene har vært ledere i flere år, jobbet innenfor flere bransjer, og gjerne hatt mer stillingsopprykk enn andre, mens andre har nylig blitt ledere, og har dermed ikke samme erfaring. Noen av informantene jobber også i offentlig sektor, mens andre har hatt samme stilling nesten hele karrieren. Dermed vil noen av intervjuene vektlegges i større grad enn andre, ettersom det her finnes mer relevant informasjon.

### **6.8.2 utfordringer ved dybdeintervju**

I forkant av intervjuene, hadde vi noen bekymringer rundt det å intervju mennesker i vårt eget nettverk. Vi hadde en tanke om at det kanskje ville være vanskeligere for informantene å fortelle sannheten, ettersom de kjenner oss godt. Noen kan ha vanskeligheter med å snakke om nettverk, spesielt med personer som finnes i nettverket. Dette var noe vi var bevisste på, på forhånd. Likevel følte vi at vi fikk god, ærlig og nyttig informasjon fra informantene, og vi satt ikke igjen med en følelse av ubehag fra informantene. Tvert om, det virket som de likte å snakke om temaene med oss.

## **6.9 Analyseprosessen**

I følge Johannessen et al. (2011) finnes det ingen standardiserte teknikker for å kunne analysere kvalitative data. Hensikten med en kvalitativ analyse er å abstrahere utsagn som gir mening for informantene, til utsagn som gir mening for forskeren. I kvalitativ metode vil denne prosessen være preget av tolkning og subjektivitet i de vurderingene som blir gjort, da det er nærhet som det forskes på. Nærhet til datakilden kan ha positive og negative utfall. Man har en mulighet for å gå i dybden på det som forskes på, samtidig som det kan være vanskelig å gi en tolkning av datamaterialet, da man får mye ulike informasjon (Johannessen et al., 2011)..

## 6.10 Validitet

I følge Johannessen et al. (2011) vil validitet i kvalitative undersøkelser dreie seg om *“i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en reflektert måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”*. Dalen (2011) beskriver at kvalitativ forskning bygger på den forutsetningen at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer, og at dette innebærer at det ikke finnes én <<sann>> virkelighet eller universell lov. Vi mener at vi har høy validitet på dataene vi har samlet inn. Vi styrket troverdigheten ved å formidle resultatene til informantene etter at vi hadde behandlet dataene vi samlet inn. Dette var for å få bekreftet resultatene. For å få høy validitet var vi også oppmerksomme på å ikke stille ledende spørsmål som påvirker svaret til informantene.

## 6.11 Reliabilitet

Reliabilitet vil i følge Johannesen et al. (2011) knytte seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. Reliabilitet, eller pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi de samme resultatene (Ringdal, 2007). Vi har tidligere skrevet om hvordan og hvorfor vi valgte våre respondenter i tillegg til at vi har forklart hvordan datainnsamlingen foregikk. Vi er på bakgrunn av dette av den oppfatningen av at dersom undersøkelsen hadde blitt gjennomført på ny, ville vi fått et lignende resultat.

## 7 Datapresentasjon

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra våre åtte ulike intervjuer med ledere og mellomledere. Resultatene vil bli lagt frem i forhold til de ulike tema som vi vil belyse. Intervjuene vil ikke bli fremlagt individuelt, men samlet. Intervjuene er anonyme, og vi vil derfor bruke benevnelse "Informant A, informant B, informant C, informant D, informant E, informant F, informant G og informant H". Vi har benyttet oss av en intervjuguide, som vi vil legge som vedlegg til oppgaven.

### 7.1 Hva er sosialt nettverk?

Informantene våre var alle enige om at nettverk er viktig, og at det er et tema som blir mer og mer aktuelt. Informant A sier "Sjansen for å få jobb uten kjennskap og vennskap er vel i dag minimal". Informantene våre er enige i at de vil kunne klare å utrette flere ting dersom de er medlem av et nettverk, kontra det å utrette noe på egen hånd. Videre sier informant F at "Vi snakker om nettverk hele tiden, ettersom vi behøver å bruke nettverket for å få nye prosjekter og arbeid. Mye i vår bransje går på kjennskap og vennskap".

Informantene våre er alle enige i at de er opptatt av å bygge nettverk, men noen er mer opptatte av det enn andre. Ettersom sosiale nettverk kan sees på som en tilgang på ressurser, føler de fleste at nettverk er viktig. Informant B sier "jeg er nok ganske opptatt av å bygge nettverk. Det er ganske interessant å kjenne mange forskjellige typer mennesker, og det er gøy når folk kjenner meg. Når folk kjenner deg og ditt navn, er det lettere å komme dit du vil".

Informant A mener også at de fleste utdanninger i dag er så generelle, og at nyutdannede nesten må utdanne seg på ny når de kommer inn i en ny jobb. Han sier at "du må lære deg å tilpasse deg nye systemer og metoder som du ikke har vært borti før og da legger de som ansetter mindre vekt på kompetanse, men heller på de personlige kvalitetene dine. Får man da en anbefaling eller henvisning fra noen man stoler på vil det veie mye mer enn ett stykke papir". Informant B sa også at "jeg tror det er en del som

undervurderer verdien av å ha et stort og viktig nettverk. Uansett hvor mye du vil klarer du det som regel ikke alene”.

## 7.2 Etikk

To av informantene nevnte at de så på “nettverk” og “nettverksbygging” som nokså negativt ladede begreper, da det ofte går ut på å utnytte mennesker til sin egen vinning. Informant B sa hun bevisst oppsøkte mennesker med stort nettverk. Dette mente hun selv var kynisk av henne, men at hun gjorde det for å komme dit hun ville, og at det da var verdt det. Noe av det samme gjorde informant F. Han sa at han bevisst forsøkte å samarbeide med mennesker med store nettverk, slik at han på en måte fikk deres nettverk “på kjøpet”. Informant A sa han noen ganger har rekruttert mennesker med store og viktige nettverk, og som kunne være til hjelp for bedriften deres. Han sa at det nok ikke var helt moralsk riktig å bruke mennesker slikt, men at store avtaler ble dradd i land på den måten.

Informant E sa at nettverk var ikke noe man gikk å snakket om på gaten, og at han ikke var en person som stod opp for å innrømme at han brukte nettverket sitt aktivt.

## 7.3 Fiskegarnet

Flertallet av informantene våre hadde et sammensatt nettverk bestående av personer med ulik bakgrunn og yrkeserfaring. Flere mente at det var viktig å ha et nettverk med personer som kan bidra på de områdene de selv er svake. Informant H sier blant annet “Skulle jeg endre på noe, skulle jeg gjerne hatt et nettverk med personer som var mer ulik meg og de ressursene jeg har. Dette er for at vi må aldri slutte å utvikle oss selv, og det tror jeg vi gjør best ved å omgås mennesker med andre tanker og ressurser enn det du har selv”.

En annen informant sier blant annet “ Nettverket mitt består av ganske mange ulike personer. Dette er ikke noe som jeg bevisst har arbeidet for, men jeg er glad for det når jeg tenker meg om. Ved å kjenne mange ulike personer, innen ulike arbeidsgrupper og med ulike ferdigheter, kan du også utvikle deg selv”.



Den ene informanten vår hadde et nettverk hvor mesteparten bestod av personer fra samme bransje. Dette mente han var på grunn av at han hadde møtt de fleste i jobbsammenhenger. Han nevnte også at han aldri hadde vært der han var i dag uten nettverket sitt.

Informant B la også vekt på viktigheten av å ha et sammensatt nettverk av ulike personer. Hun sier at “man skal ikke ha for mange personer fra samme yrkesgruppe i ens eget nettverk, man skal balansere, ettersom man kan ta nytte av en lege og en advokat”. Hun sier også at hun ofte tok seg en telefon til noen i nettverket sitt som arbeidet i en annen sektor eller bransje når hun satt med en utfordring. Dette var for å få et nytt blikk eller perspektiv over situasjonen. På denne måten blir du mer bevisst på dine mangler, men også dine ferdigheter.

#### **7.4 Formelle og uformelle nettverk**

Ettersom man kan gruppere nettverk innenfor formelle og uformelle nettverk, var det også viktig for oss å høre hvilke tanker informantene våre hadde omkring dette. Alle informantene våre var enige i at de bruker det uformelle nettverket mest, og at de ofte kunne se at tidligere formelle nettverk gjerne glir inn i uformelle nettverk. Informant E forteller; “I karrieresammenheng bruker jeg kanskje litt mer det uformelle nettverket mitt. På min arbeidsplass har man det nettverket som man har, man snakker med alle, og man snakker gjerne med andre som sitter i samme bygning”.

Noen av informantene var medlem av formelle eksterne nettverk. Informant G er medlem av et nettverk for tekniske ledere. Han sier “Her har vi en fast agenda, hvor vi også først får møteinnkallelse, og et møterefertat etter endt møte. Det som er nyttig med denne typen nettverk er at vi kan få innblikk i andre bransjer, ettersom det å være teknisk leder er litt spesielt. Man skal kombinere lederegenskaper sammen med det tekniske”.

Informant C er også medlem av et formelt eksternt nettverk, fagforening kalt Econa. Hun sier “Econa er veldig nyttig for meg, ettersom jeg på denne måten får oppdatert meg på hva som skjer i bransjen”.

Et uformelt internt nettverk er gjerne når en leder eller person benytter seg av personer i organisasjonen på tvers av den formelle strukturen. Informant G forteller; “Jeg er leder på min avdeling, men treffer ofte ledere fra andre avdelinger i organisasjonen privat. Vi spiser lunsj, går ut å tar oss en øl, og det har blitt skapt et bånd mellom oss”.

## 7.5 Etablering og vedlikehold av nettverk

Informantene våre hadde ulike meninger når det gjaldt etablering og vedlikehold av nettverk. Informant F sa at “jeg har sørget for å samarbeide med de rette menneskene, altså de som allerede har et nettverk. Dermed har jeg blitt en del av et allerede etablert nettverk”.

Det var et par av informantene våre som forklarte at de ikke hadde gjort noen spesielle grep for å etablere det nettverket de har i dag. De mente at nettverket deres hadde blitt utviklet naturlig gjennom flere år i jobb, og at de ikke hadde noen baktanke når de inngikk de fleste av disse relasjonene.

Men de resterende, og også flertallet av informantene svarte at de så på etablering av nettverk som et virkemiddel i karriere sammenheng. Informant H mente at jo større nettverk man har, jo større makt og bedre muligheter for karriereutvikling får man. Flere av informantene nevnte at ved etablering av nettverk var de bevisste på hvilke relasjoner som kunne hjelpe dem å nå dit de ville. Informant E sier at “i en travel hverdag eller arbeidsdag er det ikke tid for å etablere eller pleie relasjoner som ikke kan åpne dører for deg”.

Informant A sier at han ikke brukte noe særlig krefter på å etablere nettverket sitt, da han er fra et lite tettsted hvor det er mange som arbeider i den samme sektoren. Dette nettverket etablerte han først og fremst på grunn av vennskap, men som etter hvert har blitt en viktig brikke i hans karriere. “Jeg hadde aldri vært der jeg er i dag uten det

nettverket jeg har”, sa han. Men han sa også at han har etablert nettverk for strategiske grunner, da han blant annet ble medlem av et bemanningsbyrå.

Informant G mente også at det er forskjell på relasjonens viktighet, hvor noen relasjoner gir deg mye, og andre relasjoner gir deg lite. Informanten skiller ikke så mye mellom jobb og privat, ettersom nettverket som personen har er lite. Han mener at det nettverket han har etablert i karriere sammenheng har utviklet seg til å bli et nettverk i privat sammenheng, og at disse dermed glir litt inn i hverandre.

Gratispassasjerproblemet er noe flere av informantene våre har opplevd. Informant E sa han opplevde dette problemet ofte. “Jeg opplever ofte at personer krever mye, men aldri gir noe tilbake”. Informant F hadde også opplevd dette, og sa “man kan oppleve gratispassasjer dilemmaet, der man alltid må hjelpe noen andre, uten å få noe tilbake, men da er jeg så enkel at jeg hjelper ikke neste gang. Jeg selekterer bevisst bort disse personene”. Informant G fortalte oss at han hadde opplevd at noen hadde tatt æren for arbeidet hans i en periode på 4-5 år. Dette var arbeid han hadde brukt mye tid, ressurser og krefter på. Han sa at slike medarbeidere som regel blir gjennomskuet etterhvert, og at det da bare er dem selv det går utover. Han sa også at slike medarbeidere finnes i de fleste organisasjoner, og at man må bare prøve å gjøre det beste ut av situasjonen, og ikke bli fristet til å <<ta igjen>>.

Etablering og vedlikehold er en prosess som er viktig, mener Informant B. Hun forteller at når hun begynte å gå på møter i fagforeningen innenfor sin sektor, var hun ganske bevisst på hvilke personer hun ønsket å etablere en relasjon til. Informanten sa “Jeg prøvde å oppsøke mennesker som jeg visste selv hadde et stort nettverk, og som hadde mulighet til å hjelpe meg å nå dit jeg ville. Jeg var nok litt kynisk, men jeg hadde ikke kommet til der jeg er i dag hvis ikke”.

Når det gjelder vedlikehold av nettverk er det også store forskjeller hos informantene våre. Variasjonen på hvor mye krefter og tid de brukte på dette var store. Informanten F sa “når det gjelder de viktige folkene i nettverket mitt slipper jeg omtrent alt jeg har i

hendene for å kunne hjelpe, nesten uansett hva de spør om. Jeg prioriterer disse menneskene”. Et par av informantene mente at de ikke bevisst brukte noe særlig tid på vedlikehold av nettverk, men at de fikk det noe gratis gjennom jobben. Dette kunne være i møter, på pauserommet i lunsjen, eller i røykepauser. Det var også mange av informantene som hadde mennesker i nettverket sitt som de hadde bekjentskap til fra tidligere, eller som har utviklet seg til det etterpå. Med disse menneskene mente de at de vedlikeholdt relasjonene naturlig i hverdagen.

Informant D mente hun var veldig nøye på å engasjere seg og virke interesserte i det kundene hennes snakket om. Hun forklarte at hun hadde noen triks som hun brukte i møter med kunder. Noe hun gjorde ofte var at hun etter møter skrev ned personlige opplysninger som kundene hennes snakket om, og ved nye møter tok hun det samme temaet opp. “Dette kunne være om ferieturer personen skulle på, et barn som skulle starte på skolen eller lignende”. På denne måten forklarte hun at kunden ofte følte seg unik og at hun hørte på og var oppriktig opptatt av personen. Dette mente hun ofte kunne utgjøre det lille ekstra som førte til en avtale eller en anbefaling videre. “Jeg har fått mange avtaler der andre ofte har gitt et bedre tilbud, men de har valgt meg fordi de følte jeg hørte dem og så deres ønsker og behov”.

De fleste informantene våre nevnte at de også brukte aktivt nettverkene Facebook, Twitter og LinkedIn. De var også enige i at disse verktøyene bare kommer til å bli mer og mer aktuelt fremover. Informant C mente at spesielt LinkedIn bare blir mer og mer populært rundt på arbeidsplasser, og at dette er et verktøy hun kan se for seg kan være med på å utvikle hennes nettverk i fremtiden.

## 7.6 Sosial kapital

Felles for alle informantene var at de så at det kunne åpne seg muligheter og tilgang på ressurser med et sosialt nettverk. Mange nevnte spesielt informasjon og støtte som goder de ofte opplevde å få gjennom sitt sosiale nettverk. De nevnte også materielle og økonomiske goder, men at dette hendte noe sjeldnere. Informant A forklarte at nettverket hans bestod av viktige og sterke personer, og at dette førte med seg en

trygghet. Han søkte ofte hjelp hos dem når ulike utfordringer har oppstått, og da har han alltid vært trygg på å eventuelt gjennomføre deres forslag, da han er trygg på at de vet hva de snakker om. Han nevner også at han føler en trygghet ved å ha et slikt nettverk i ryggen om det eventuelt skulle oppstått noe uventet som svekket hans posisjon.

Informant A forteller også at han tidligere hadde vært medlem av et bemanningsbyrå på rigg. Han ble medlem der etter han og flere andre mistet jobbene sine. Her støttet de opp om hverandre og de fikk rask informasjon og tips om potensielle ledige stillinger. Han fikk etter hvert jobb gjennom dette bemanningsbyrået, og forteller at han enda har god kontakt med dette nettverket. Informant B forteller at hun gjennom et fagforbund har skapt seg et nettverk med andre mennesker som har tilnærmet lik status. Gjennom dette nettverket har hun fått mye informasjon og gode avtaler med kunder og leverandører. Et par av respondentene nevner også at de har brukt sitt sosiale nettverk til å komme seg inn på viktige og interessante kurs og konferanser som de ikke hadde kommet inn på på egenhånd.

Informant H mener at det er viktig for kontakter å ha en motivasjon til å hjelpe. Han sa "For at noen skal ville hjelpe, må motivasjonen være der. Dette kan være motivasjon som at man kan få noe tilbake ved en senere anledning, det må finnes en grunn". Han fortalte også om viktigheten for at kontaktene har evne til det han trenger hjelp til. Han sa "Man spør ikke en elektriker om å fikse en bil, man spør en mekaniker".

## 7.7 Gjensidighet

Våre informanter ser alle nytten av gjensidig bidragsyting, men de bruker det ulikt. De fleste var opptatt av gjensidig bidragsyting, fordi de dermed kunne få noe tilbake ved en senere anledning. Informant G sier blant annet "Jeg er bevisst på hvem som får hva, og jeg tenker litt "what is it in it for me"? Man leker ikke butikk, og tiden er dyr og begrenset".

Informant G forteller oss at han har et lite nettverk, og at han derfor føler en plikt til å gjengjelde tjenester, ikke bare fordi han ønsker, men også fordi han føler han må. Han

mener dette har en sammenheng med størrelsen på nettverket hans, og at dette gjør at han kjenner presset til å ta vare på de få relasjonene i nettverket han har. Dette fører til at han ofte gjengjelder tjenester til tross for at verken tiden eller muligheten er tilstede. Informant G forteller at dette er en grunn til at han kunne ønske han hadde brukt mer tid på å utvikle og utvide nettverket sitt.

Informant F forteller oss at personer som ikke hjelper han, er de første som ryker. Han sier at dersom han ikke får hjelp, hjelper han heller ikke tilbake. Han mener at det er viktig å være litt kynisk i dette, ettersom tiden er knapp i en travel hverdag. Han mener man må selektere ut menneskene i nettverket som man kan få nytte av ved en senere anledning.

Informant C forteller at hun ikke ser på gjensidig bidragsyting som en "plikt". Hun mener at dersom noen ønsker å få hjelp, eller en tjeneste fra henne, så vil hun stille opp uavhengig av hvilke tjenester hun kan få igjen ved en senere anledning. "Jeg gir tjenester uten å forvente noe tilbake". Informant E forteller oss også at han tror gjensidig bidragsyting er noe som faller naturlig for de aller fleste, og at vi er opplært til dette gjennom oppvekst og sosialisering.

De aller fleste informantene ville også si at de bevisst selekterer ut hvilke personer de ønsker å hjelpe, ettersom man kunne møte på gratispassasjerproblemet. Informant F sier; "Man mister lysten til å gi en tjeneste, og jeg selekterer ut personer som jeg ikke ønsker å hjelpe, fordi jeg vet at jeg ikke får noe hjelp tilbake".

De aller fleste av våre informanter er også enige i at det ikke alle relasjoner i et nettverk som er like nyttige. Informant H sier blant annet "Det må være en grunn til at jeg velger å etablere en kontakt med personen, det må ligge en mulighet i relasjonen, hva er vitsen ellers?". Samme informant mener også at det er viktig å være kynisk i nettverksbygging, man må finne ut hvem som kan hjelpe deg til å nå dit du vil.

## 7.8 Karriereutvikling

Alle våre informanter er enig i at nettverk har mye å si når det gjelder karriere og karriereutvikling. Flere av våre informanter forteller oss at de har enten blitt klar over en stilling via nettverket, eller blitt tilbudt stillinger via nettverk. Flere av informantene har også tro at verktøyet LinkedIn vil bli mer og mer aktuelt, ettersom dette er en god kanal til å se etter potensielle kandidater. Ettersom mange av jobber ikke lyses ut i stillingsannonser, vil det bli viktigere å være på rett plass, til rett tid. Informant A sa blant annet at "sjansen for å få jobb uten kjennskap og vennskap rundt omkring er vel i dag minimal, spesielt når det er få stillinger".

Informant C mener at dersom hun ønsker seg en ny jobb, og hun kjenner en eller flere personer innenfor selskapet, ville hun tatt en prat med dem. Hun ønsker å bruke nettverket sitt ved å la selskapet få øynene opp for henne, men hun ønsker ikke å bruke personene for få en fot innenfor bedriften. Hun mener det er viktig å tenke på at nettverk ikke bare er positivt, og sier "Jeg tror også at det kan slå tilbake på en person, dersom man har gjort en dårlig jobb. De kan ha snakket med noen, som har snakket med noen, og plutselig har det spredd seg". Samme informant sier også at hun ikke har tro på å misbruke andre for å komme seg fremover, man må bruke seg selv.

Flere informanter forteller oss at de bevisst har brukt nettverket for å fremme egen karriere. Informant H sier "For min del har nettverket betydd alt for min karriereutvikling. Uten å kjenne de rette menneskene, hadde jeg ikke sittet i den stillingen som jeg sitter i nå". Flere av informantene nevner at de gjennom nettverket sitt har blitt gjort oppmerksom på stillinger som ikke er utlyst, de har blitt anbefalt til stillingen og de har fått seg lederstillinger. I tillegg forteller informant B at hun har fått hjelp av nettverket sitt til å komme inn på viktige kurs og konferanser, som hun mener har gjort at hun både har utviklet seg kunnskapsmessig, men som også har hjulpet henne å etablere nye nettverk. Informant D sier også at hun bruker mye nettverket hun har etablert gjennom et fagforbund til å få gjennom gode avtaler med kunder og leverandører. Alle informantene var også enige i at de gjennom nettverket sitt fikk tilgang til mye informasjon og ressurser en ellers ikke ville hatt. De fleste av

informantene våre er enige i at nettverket til en person har mye å si på karriereutviklingen, men de nevner også at det å levere gode resultater, jobbe grundig over tid og ha høy kvalitet i arbeidet som blir levert kan være like viktig.

Informant E sier at "man kan opparbeide seg et navn, og går det navnet fra en plass til en annen så har man plutselig et navn i forskjellige sektorer eller bransjer". Han forklarer også at han er med på rekrutteringsprosessen i sitt selskap, og at de ofte bruker ulike selskaper som referanser. "Ser vi en søker fra et selskap som vi for eksempel samarbeider mye med, så vil vi gjerne høre litt om personen fra selskapet før vi snakker med personen". Informant A forteller at han også hadde ansatt mange i løpet av sin karriere, og at han ofte har ansatt personer på grunn av deres nettverk.

## 7.9 Rekruttering gjennom nettverk

Rekruttering gjennom nettverk var et tema informantene våre hadde delte meninger om. Informant E sa at han hadde vokst på grunn av nettverket sitt, men "jeg har den tanken at man må gjøre seg fortjent til det, og ikke få andre til å snakke en person inn. Jeg hadde ikke trivdes i et selskap dersom jeg visste at de ikke hadde ansatt meg på grunn av mine ferdigheter, men på grunn av nettverket som jeg har". Informant C forteller at dersom hun skulle søke på en jobb, og hun kjente noen innenfor selskaper, så ville hun tatt en prat med dem. Hun er av den oppfatning at det ikke er negativt å bruke nettverket sitt til å få en arbeidsplass til å få opp øynene for henne og hennes arbeid. Informant H sa også at nettverk har betydd alt for hans karriereutvikling og sier " Uten å kjenne de rette menneskene, hadde jeg ikke sittet i den stillingen jeg sitter i nå".

Informantene våre mener at det er lettere å gjøre karriere, dersom man kjenner de rette menneskene. Dersom de kjenner til dine prestasjoner, vil de kunne anbefale seg videre. Informant D mente at dersom en arbeidsgiver kjenner deg og vet hva du står for, er det lettere å ansette deg. Informant A forteller oss at han hadde søkt på en stilling da han fant ut at han kjente en i ledelsen i bedriften. Han tok kontakt med han og fikk med en gang tilbud om jobben. Han sa "det var denne stillingen som fikk gang på karrieren min, og jeg hadde aldri fått den om jeg ikke hadde brukt nettverket mitt".



Vi har snakket med de informantene som er med i en rekrutteringsprosess, og om de har brukt nettverket sitt til å rekruttere nye medarbeidere. De fleste svarer at de bruker nettverket sitt til rekruttering. Informant H forteller at han tar kontakt med nettverket sitt, gjerne via e-post eller telefon for å fortelle hvilke kvalifikasjoner han er ute etter, og nettverket blir bedt om å foreslå aktuelle kandidater. Han sier "Jeg har forhørt meg om noen har forslag til hvilke personer som kan være aktuell når vi har lyst ut stillinger, og hvilke kvalifikasjoner de har dersom de føler en person er egnet. Dette er ikke med på å avgjøre hele rekrutteringsprosessen, men det hjelper meg kanskje med å ikke bruke like lang tid på uaktuelle kandidater". Han sier også at man gjerne bruker nettverket til å sjekke referanser uformelt for aktuelle kandidater. Han sier "Referanser er oppgitt for en grunn. De skal gi en person gode ord. Jeg føler jeg har mer nytte av å ringe til en person som kan gi meg en uformell referanse. Jeg føler at sannheten ofte kan komme tydelig frem her".

Informantene ble også spurt om de selv har blitt rekruttert gjennom sine nettverk. Flere av informantene oppga at de har blitt rekruttert, eller forsøkt rekruttert til ny jobb gjennom nettverket sitt. Informant E sier "Jeg fikk en telefon fra daværende daglig leder, og en forespørsel om å komme inn til en samtale. Han ringte meg, ettersom han hadde kjennskap til meg og mitt tidligere arbeid. Jeg trengte ikke levere inn noen søknad". Informant F sier "ved den siste jobben jeg fikk var søknaden min bare en formalitet. De visste hvem jeg var, og jeg visste hvem de var. Det er flere som får jobb uten å søke på en stilling, og noen ganger trenger man bare å snakke med de rette menneskene".

Informant G sa også at nettverket hans faktisk var en av grunnene til at han ble ansatt: "En av grunnene til min ansettelse, var det store og varierte nettverket jeg hadde. Arbeidsgiver så på nettverket mitt som en mulighet til fremtidige kunder, ettersom man gjerne tar med seg noen kunder når man bytter arbeidsplass".

## 7.10 Sterke og svake bånd

Under intervjuene ser vi tydelig av samtlige ledere og mellomledere at sterke relasjoner ikke blir benyttet når de selv skal vurdere kandidater for ulike stillinger. Dette gjelder både ansettelse av nyutdannede studenter, samt ansettelse av mer erfarne kandidater. Ingen av våre informanter bekrefter at de har ansatt nære venner, eller blitt ansatt av nære venner eller familiemedlemmer i den bedriften de selv jobber i.

De fleste av informantene våre mener at det er de svake båndene de har benyttet seg mest av i løpet av karrieren. Det er disse relasjonene som har gitt dem mest informasjon, direkte fått dem inn i en jobb, eller satt dem i kontakt med noen som har fått dem inn i en jobb. Men flere av dem nevner også kort at de ser viktigheten av sterke bånd, da de er avhengig av støtte og omsorg fra familie og nære venner. Informant H sa "i en periode jeg var arbeidsledig brukte jeg mine svake bånd til å etter hvert komme inn på arbeidsmarkedet igjen, mens de sterke båndene jeg hadde hjemme støttet meg og motiverte meg til å holde ut. Det var ikke de sterke båndene som fikk meg ut i jobb, men de har like mye skyld i at jeg er der jeg er i dag som de svake båndene".

Informant C hadde litt andre tanker, og sa " jeg tenker at man vil ha mer nytte av sterke bånd enn svake, ettersom det er de menneskene som kjenner meg. Dersom noen skulle ansette meg, vil jeg jo gjerne at det skal være på grunnlag av den gode jobben jeg leverer, og det er det jo bare de som kjenner meg godt som vet om. Jeg tror også at disse relasjonene vil ha et større ønske om å hjelpe meg enn det de svake vil ha".

Flere av våre informanter var bevisste på at å opprettholde sine svake relasjoner gav fordeler for en selv. Informanten F sa " i forhold til karriereutvikling, vil jeg tro at de svake båndene er de viktigste, ettersom det er her jeg føler potensialet ligger til å kunne utvikle karrieren. Jeg ser ikke for meg at familiemedlemmer, eller nære venner skulle kunne hjulpet meg i karrieresammenheng". Informantene våre var enige i at svake relasjoner krever mindre tid og innsats og var derfor lettere å vedlikeholde enn de sterke relasjonene. De oppga at de holdt kontakten med de fleste av de svake relasjonene

gjennom sosiale medier, telefonsamtaler, og gjennom sosialisering ved konferanser og lunsjmøter.

Når det kommer til relasjonens verdi ved ansettelse ser vi at de fleste informantene mener at svake relasjoner er viktigere enn sterke relasjoner. Ingen av lederne vi har snakket med, anser det som negativt, eller feil å bruke nettverket, både ved å søke etter kandidater, eller få anbefalinger om mulige kandidater. Informant G sier følgende; “ i forhold til karriereutvikling, vil jeg tro at de svake båndene er de viktigste, ettersom det er her jeg føler potensialet ligger til å kunne utvikle karrieren. Jeg ser ikke for meg at familiemedlemmer, eller nære venner skulle kunne hjulpet meg i karrieresammenheng”.

## 8 Dataanalyse

I dette kapittelet vil vi diskutere resultatet fra intervjuene vi har gjort, opp mot den problemstillingen vi jobber ut fra, samt vi vil vurdere funnene opp mot den teorien vi tidligere har presentert. Vi undersøker på hva nettverk er, og hvordan sosiale nettverk kan ha betydning for karriereutvikling.

Vi kommer også til å drøfte funnene fra intervjuene opp mot informantens bakgrunn og yrke. Vi vil forsøke å forstå deres oppfatninger, og tolke hvorfor de har svart slik de har gjort.

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode er en opptatt av å løfte frem respondentenes stemme, noe som gjøres ved å gjengi sitater, for å deretter se om meningene til respondentene stemmer med teori som vi har presentert. Som nevnt tidligere består utvalget vårt av åtte intervjuobjekter, hvor alle er ledere eller mellomledere.

Respondentene vil derfor identifiseres og omtales som "informant A, informant B, informant C, informant D, informant E, informant F, informant G og informant H.

### 8.1 Hva er sosialt nettverk?

I følge Schiefloe (1997) kan sosiale nettverk sees på som en tilgang på ressurser. Sosialt nettverk kan gi fremgang og vekst i arbeidslivet, og sosialt nettverk rommer flere muligheter til å utrette ting, enn vi klarer å utrette på egenhånd (Lillebø, A. 2000).

Informantene våre er enige i at de er opptatte av å bygge nettverk, ettersom nettverk kan sees på som en tilgang på ressurser som de selv ikke har. Informant B sier "jeg tror det er en del som undervurderer verdien av å ha et stort og viktig nettverk. Uansett hvor mye du vil, klarer du det som regel ikke alene". Flere av informantene våre er enig i at de vil kunne klare å utrette flere ting dersom de er medlem av et nettverk. Informant F sier "Vi snakker om nettverk hele tiden, ettersom vi behøver å bruke nettverket for å få nye prosjekter og arbeid. Mye i vår bransje går på kjennskap og vennskap". Lillebø (1997) snakker om hvilke muligheter nettverket kan by på. Han sier at ved å benytte nettverket, kan et menneske sitt potensial virkelig komme til sin rett. Informant A er enig i dette, og

sier “Får man en anbefaling eller henvisning fra noen man stoler på, vil det veie mye mer enn et stykke papir”.

Dette blir også bekreftet av informant B, som forteller oss at “Når folk kjenner deg og ditt navn, er det lettere å komme dit du vil”.

## 8.2 Etikk

Thommesen og Wetlesen (2003) skrev at moral er grunnlaget for hvordan vi mennesker oppfører oss i hverdagen, og at dette er basert på hva vi mener er rett og galt i forhold til den situasjonen vi befinner oss i. Flere av våre informanter sa de hadde oppført seg kynisk i løpet av karrieren. De visste at det de gjorde var galt, men at det var noe de måtte gjøre for å komme dit de ville. Thommesen og Wetlesen (2003) skriver videre at dersom en person handler uetisk i en viss sammenheng, kan det sies at personen har handlet moralsk galt. Flere av informantene våre oppga at de hadde brukt og utnyttet mennesker til sin egen vinning, men at de ikke hadde vært der de var i dag uten å være så kyniske. Informant E sa også at nettverk ikke var noe man gikk å snakket om på gaten, og at han ikke var en person som stod opp for å innrømme at han brukte nettverket sitt aktivt.

## 8.3 Fiskegarnet

John Barnes beskrev sosialt nettverk som et fiskegarn. Han tenkte at fiskegarnet visualiserte hvordan vi mennesker er knyttet til hverandre gjennom kontakt, samhandling og i sosiale fellesskap. Han beskrev at knutene i garnet symboliserte personene, og trådene mellom dem visualiserte relasjonene. I tillegg til dette observerte han at mennesker knytter seg til andre mennesker som har tilnærmet lik status som oss selv (Fyrand, 2016).

Dette var bare tilfellet hos en av informantene våres, så dette samsvarer ikke med resultatene vi fikk. Denne informanten sa at han hadde møtt de fleste i sitt nettverk gjennom jobb-sammenhenger. Videre sa han at han aldri hadde vært der han var i dag om det ikke hadde vært for dette nettverket, men på spørsmål om det var noe han ville endret på ved sitt nettverk svarte han: “skulle jeg endret på noe, skulle jeg gjerne hatt et

nettverk med personer som var mer ulik meg og de ressursene jeg har. Dette er for at vi må aldri slutte å utvikle oss selv, og det tror jeg vi gjør best ved å omgås mennesker med andre tanker og ressurser enn det du har selv”.

Når de andre informantene fortalte om at deres nettverk bestod av personer med ulike bakgrunner og yrkeserfaringer, sa de alle at de var glad for det. Den ene informanten sa “ved å kjenne mange ulike personer, innen ulike arbeidsgrupper og med ulike ferdigheter, kan du også utvikle deg selv”. En annen informant sa også at hun ofte brukte personer ulik fra henne selv for å få et nytt blikk eller perspektiv over en utfordring eller situasjon. På denne måten mente hun at du ble mer bevisst på dine mangler, men også dine ferdigheter. Resultatene vi har fått viser altså at ingen av informantene utenom en, hadde et nettverk med mennesker som hadde tilnærmet lik status som en selv. Denne ene informanten sa også at han kunne ønsket han hadde et mer variert nettverk.

#### **8.4 Formelle og uformelle nettverk**

Teorien til Lillebø (2000) forteller oss at vi kan gruppere nettverk innenfor formelle og uformelle nettverk, hvor formelle nettverk styres av regler og struktur, mens uformelle nettverk springer ut fra frivillighet. Våre informanter forteller oss alle at de i størst grad benytter seg av det uformelle nettverket, men at et tidligere formelt nettverk gjerne kan gli inn i uformelle nettverk. Likevel sier alle informantene våre at de er en del av et formelt nettverk, nemlig arbeidsplassen. Arbeidsplassen har et system som skal gi en klarhet og en konsekvens i beslutninger og handlinger, noe våre informanter er enig i. De har regler og struktur, noe som støtter opp teorien til Lillebø (2000) om hva et formelt nettverk er.

Videre snakker Drake & Solberg (1995) om interne og eksterne nettverk, hvor interne nettverk er et nettverk med tilgjengelige personer en leder bør ta kontakt med dersom en trenger hjelp, og eksterne nettverk er gjerne foreninger. Resultatene våre viser at informant G og informant C er medlem av formelle eksterne nettverk. Informant G er medlem av et nettverk for tekniske ledere, og sier “Det som er nyttig med denne typen nettverk, er at vi kan få innblikk i andre bransjer”. Informant C er medlem av en fagforening kalt Econa, hvor informanten får oppdatert seg på hva som skjer i bransjen. I

følge Drake & Solberg (1995), vil denne kontakten ofte knyttes frivillig, noe våre informanter kan bekrefte. De er begge med i de ulike nettverkene av egen frivillighet, ettersom de føler nettverkene kan bidra positivt til deres arbeidshverdag.

Informant G er også medlem av et uformelt internt nettverk. Denne type nettverk er hvor en leder eller person benytter seg av personer i organisasjonen på tvers av den formelle strukturen (Drake & Solberg, 1995). Informanten forteller oss at han ofte treffer andre ledere fra andre avdelinger, hvor de spiser lunsj, tar seg en øl eller har en sosial sammenkomst. Informanten vår forteller at relasjonene i dette nettverket har utviklet seg, og personene treffer hverandre fordi det er blitt funnet en sosial kjemi. Dette nettverket er veldig viktig for vår informant, ettersom han sier at han får mye støtte fra dem. Dette støtter opp teorien til Drake & Solberg (1997).

## **8.5 Etablering og vedlikehold av nettverk**

I følge Lillebø (2000) kan et nettverk som en person har opparbeidet seg være et resultat av en nøye seleksjonsprosess. Noen få av våre informanter oppga at de ikke hadde noen baktanke når de inngikk de fleste av relasjonene i nettverket sitt. Dette var på grunn av at disse relasjonene hadde blitt utviklet naturlig gjennom flere år i jobb. Flertallet av respondentene svarte derimot at ved etablering av nettverk, var de bevisste på hvilke relasjoner som kunne hjelpe dem å nå dit de ville. Informant B sa "jeg prøvde å oppsøke mennesker som jeg visste selv hadde et stort nettverk, og som hadde mulighet til å hjelpe meg å nå dit jeg ville. Jeg var nok litt kynisk, men jeg hadde ikke kommet til der jeg er i dag hvis ikke". Informant F sier "jeg har sørget for å samarbeide med de rette menneskene, altså de som allerede har et nettverk. Dermed har jeg blitt en del av et allerede etablert nettverk". Flertallet av respondentene våre så på etablering av nettverk som et virkemiddel i karrieresammenheng, og at et stort nettverk førte til mer makt og bedre muligheter for karriereutvikling.

Jacobsen (2007) nevner at det finnes flere grunner til at noen velger å etablere og vedlikeholde relasjoner. Dette kan være blant annet for å oppnå egen vinning, eller for å bygge seg makt. En person har lite makt alene, men sammen med andre allierte vil de få

større makt. Informant B forteller oss at “uansett hvor mye du vil klarer du det som regel ikke alene”. Det var ingen av informantene våre som nevnte at de bygget nettverk for å oppnå makt, men de fleste var enige i at de brukte nettverket for å oppnå egen vinning. Informant B sa også “jeg er nok ganske opptatt av å bygge nettverk. Det er ganske interessant å kjenne mange forskjellige typer mennesker, og det er gøy når folk kjenner meg. Når folk kjenner deg og ditt navn, er det lettere å komme dit du vil”.

Schiefloe (1997) nevner at selv om bygging av nettverk er en seleksjonsprosess er det likevel ikke slik at en person står fritt i nettverksbyggingen. Det finnes begrensninger som kan gjøre det vanskelig å knytte seg til enkeltpersoner, som for eksempel geografiske forhold. På grunn av dette er det naturlig å bygge nettverk med de menneskene som er lett tilgjengelige, som for eksempel kollegaer og naboer (Schiefloe, 1997). Informant A sier at han er fra et lite tettsted, og at han har fått nettverket sitt ganske lett da det er flere i området som arbeider i den samme sektoren som han gjør. Ifølge Fyrand (2016) finnes det forskjellige motiver for hvorfor personer bygger nettverk og samhandler med andre mennesker. Man ønsker kanskje vennskap og trygghet, mens andre ganger kan man etablere nettverk for strategiske grunner (Fyrand, 2016). Informant A som sa at hele hans nettverk består av mennesker med tilnærmet lik status, har både etablert nettverket sitt for strategiske grunner da han ble medlem i et bemanningsbyrå, men også med vennskap og trygghet som motiv. Han hadde venner og kjente som han har vokst opp med der svært mange av dem i dag arbeider i den samme sektoren som han. I dag er de blitt en viktig del av nettverket hans. “Jeg hadde aldri vært der jeg er i dag uten det nettverket jeg har” sa han.

Lillebø (2000, s. ) sier at “det viktigste er at ditt nettverk består av de rette personer som deltar med de rette motiver”. Informant G opplevde at en medarbeider tok ære for hans arbeid i en periode på 4-5 år. Dette var arbeid som han hadde brukt mye tid, ressurser og krefter på. Han mente at slike medarbeidere fantes i alle organisasjoner, men at de som regel ble gjennomskuet etterhvert, og da er det bare dem selv det går utover. Informant E sa også han hadde opplevd gratispassasjerproblemet ofte: “Jeg opplever ofte at personer krever mye, men aldri gir noe tilbake”. Informant F hadde også



opplevd dette, og sa “man kan oppleve gratispassasjer dilemmaet, der man alltid må hjelpe noen andre, uten å få noe tilbake, men da er jeg så enkel at jeg hjelper ikke neste gang. Jeg selekterer bevisst bort disse personene”.

Schiefloe (1997) skriver at man velger selv hvilke relasjoner man ønsker å vedlikeholde, eller hvilke relasjoner man ikke ønsker å bruke like mye tid på. Når vi spurte hvordan informantene våre vedlikeholdt nettverket sitt fikk vi mange ulike svar. Det var store forskjeller på hvor mye krefter og tid informantene våre brukte på vedlikehold av relasjoner. Den ene informanten sa “når det gjelder de viktige folkene i nettverket mitt slipper jeg omtrentt alt jeg har i hendene for å kunne hjelpe, nesten uansett hva de spør om. Jeg prioriterer disse menneskene”.

Som sagt er det lettere å bygge nettverk med de kontaktene som er lett tilgjengelige. Dette gjelder også vedlikehold. Det er lettere å vedlikeholde relasjoner med kontakter som er lett tilgjengelige. Flere av informantene mente at de ikke bevisst brukte noe særlig tid på vedlikehold av nettverk, men at de fikk det noe gratis gjennom jobben. Det var også flere som hadde mennesker i nettverket sitt som de hadde et forhold eller kjennskap til fra før av. Flere oppga også at det var flere relasjoner i nettverket deres som hadde utviklet seg til vennskap etter hvert. Slike relasjoner oppga informantene at de vedlikeholdt naturlig i hverdagen.

Informant D mente hun var veldig nøye på å engasjere seg og virke interesserte i det kundene hennes snakket om. Hun forklarte at hun hadde noen triks som hun brukte i møter med kunder. Noe hun gjorde ofte var at hun etter møter skrev ned personlige opplysninger som kundene hennes snakket om, og ved nye møter tok hun det samme temaet opp. “Dette kunne være om ferieturer personen skulle på, et barn som skulle starte på skolen eller lignende”. På denne måten forklarte hun at kunden ofte følte seg unik og at hun hørte på og var oppriktig opptatt av personen. Dette mente hun ofte kunne utgjøre det lille ekstra som førte til en avtale eller en anbefaling videre. “Jeg har fått mange avtaler der andre ofte har gitt et bedre tilbud, men de har valgt meg fordi de følte jeg hørte dem og så deres ønsker og behov”.

Nettverk som Facebook, Twitter og LinkedIn er blitt mer populære i løpet av de siste årene, og fungerer ofte som en "jobbdatabase", hvor CV og kvalifikasjoner vil være en del av den informasjonen vi legger ut for potensielle arbeidsgivere. Dette var alle informantene våre enige i. Flere av dem brukte LinkedIn aktivt, og de mener at dette verktøyet vil bli mer og mer aktuelt fremover. Informant C forteller oss at hun ser at LinkedIn blir mer og mer populært rundt på arbeidsplasser. Hun mener også at det er et verktøy som kan være med på å utvikle hennes nettverk i fremtiden.

## 8.6 Sosial kapital

Schiefloe (1997) snakker om sosial kapital og hvilke muligheter og goder man kan få via sosial kapital. Videre snakker Schiefloe (1997) om hvordan ressursene er kun en potensiell kapital. Med dette så mener han at man må investere tid og krefter på å opprettholde relasjonene. Felles for alle våre informanter er at de så at det kunne åpne seg muligheter og tilgang på ressurser med et sosialt nettverk. Flere nevnte spesielt informasjon som en form for gode som de fikk gjennom sosialt nettverk. Informant A forteller at nettverket hans består av viktige og sterke personer, og at dette medfører en trygghet for han. Han forteller oss at han søker hjelp hos dem dersom han har en utfordring, og ville alltid føle seg trygg på å kunne gjennomføre deres forslag.

Informanten forteller også videre at dette er et nettverk som har stor betydning for han, og han bruker derfor mye tid og ressurser på å vedlikeholde nettverket. Her kan vi se hvordan Schiefloe (1997) sine tanker kommer til sin rett. Informant A forteller også om hvor viktig sosial kapital har vært for han. Han forteller oss om en arbeidssituasjon hvor han var avhengige av andre i samme nettverk for å få informasjon om jobb. Dette nettverket er et nettverk som han fortsatt den dag i dag prioriterer å pleie.

Ladegård (2003) skriver om forutsetninger som må være oppfylt for at man skal kunne ta i bruk ressursene som finnes i nettverket. Her nevner hun viktigheten av motivasjon, evne og ressurser. Flere av våre informanter er enig i dette. Informant H mener at det er viktig for kontakter å ha en motivasjon til å hjelpe. Han sier følgende; "For at noen skal ville hjelpe, må motivasjonen være der. Dette kan være motivasjon som at man kan få noe tilbake ved en senere anledning, det må finnes en grunn". Videre forteller informant

H om viktigheten for at kontaktene har evne til det han trenger hjelp til. Han sier “Man spør ikke en elektriker om å fikse en bil, man spør en mekaniker”. Dette støtter opp til Ladegård’s tanker omkring sosial kapital, hvor man søker hjelp fra dem som har evnen til å hjelpe.

## 8.7 Gjensidighet

I følge Schiefloe (1997) kan nettverk sees på som en arena for bytteforhold. Aktørene i nettverket både gir og mottar støtte, tjenester og råd. Informant G forteller oss i denne sammenheng; “Jeg er bevisst på hvem som får hva, og jeg tenker litt “what is it in it for me?” Man leker ikke butikk, og tiden er dyr og begrenset”.

Videre snakker Shiefloe (1997) at bytetransaksjoner ofte kan foregå på ulike tidspunkter, og at man dermed kan opparbeide seg tjenester, eller gjeld. Det vil variere hvordan aktørene i bytteforholdene holder oversikt over ytelser og motytelser, ettersom det vil avhenge av hvilke relasjoner som er i bytteforholdene, slik som familie og nære venner. I bytteforhold med sterke bånd, kan man se en tendens til å kamuflere forventningene om gjenytelser, mens i bytteforhold med svake bånd vil forventningene være annerledes. Dette kan kobles til informant G, som sier at han føler en plikt til å gjengjelde en tjeneste, ikke bare fordi han ønsker, men også fordi han føler han må. Videre forteller denne informanten at dette kan ha en sammenheng med størrelsen på nettverket hans, ettersom nettverket ikke er så stort. Han mener selv at dette fører til at han ofte kan kjenne på et press. Ettersom nettverket hans ikke er av stor størrelse, vil også relasjonene i nettverket være viktig for han å ta vare på. Dermed kan han ofte føle på presset til å hjelpe, selv om kanskje verken tiden eller muligheten er tilstede. Dette kan vi se opp mot Cialdinis gjensidighetsprinsipp. Cialdini (2011) presenterer et prinsipp som han ofte mener forekommer i sosiale relasjoner. Han sier at ønsket om å gjengjelde en tjeneste er ofte så sterk, at den vinner uansett om man liker en person eller ikke, eller om en har mulighet eller ei til å hjelpe. Cialdini (2011) sier derfor at det kan være lønnsomt å investere i sosiale relasjoner, og danne seg et stort nettverk. Respondent G har også fortalt oss at han gjerne ønsker et større nettverk, og at han skulle ønske han hadde brukt mer tid på å utvikle nettverket sitt.

Innen gjensidighet sier Schiefloe (1997) at man skille mellom to former for bytte; generalisert bytte og begrenset bytte. Generalisert bytte er preget av tillit mellom aktørene, har en varighet over tid og foregår ofte i familierelasjoner og mellom nære venner. Begrenset bytte kjennetegnes ved at det forventes en ytelse tilbake, og dersom en aktør opplever at man ikke får en gjensidig tjeneste tilbake, kan relasjonen stå i fare for å bli brutt. Informant F forteller oss at han selekterer ut hvilke personer han ønsker å hjelpe, og sier "Man mister lysten til å gi en tjeneste, og jeg selekterer ut personer som jeg ikke ønsker å hjelpe, fordi jeg vet jeg ikke får noe tilbake".

Schiefloe (1997) sier også at mennesker ofte opprettholder kontakter med andre mennesker så lenge det er hensiktsmessig og så lenge en opplever at en får noe igjen for bytteprosessen. Informant F forteller oss videre at personer som ikke hjelper han, er de første som ryker. Han sier at dersom han ikke får hjelp, hjelper han heller ikke tilbake. Han mener at det er viktig å være litt kynisk i dette, ettersom tiden er knapp i en travel hverdag. Han mener man må selektere ut menneskene i nettverket som man kan få nytte av ved en senere anledning.

Felles for alle våre informanter er at de ser nytten av gjensidig bidragsyting, men at det brukes ulikt. De fleste informantene våre så på vedlikehold av nettverk som en investering i fremtiden.

Videre skriver Schiefloe (1997) om personer som ikke mottar tjenester eller bytte fra andre mennesker, og hvordan dette kan sees på som en beskyttelse av egen status og posisjon, og kan signalisere en uavhengighet. Dette er ikke noe vi kjenner igjen hos våre informanter. Informant C mener at dersom noen ønsker å få hjelp eller tjeneste fra henne, vil hun stille opp uavhengig av hvilke tjenester hun kan få igjen ved senere anledning. Hun forteller videre at hun synes det er uetisk å skulle forvente å få noe tilbake. Hun mener at mennesker skal hjelpe fordi de har et ønske om det, og ikke fordi de føler de må gjengi noe.

Informant E forteller oss også at han tror gjensidig bidragsyting er noe som faller naturlig for de aller fleste, og at vi er opplært til dette gjennom oppvekst og sosialisering.

Flere av informantene våre er enige i at ikke alle relasjoner er like viktige, eller like nyttige. Informant H forteller oss at det må foreligge en grunn til at han skal ønske å etablere en kontakt med en enkelt person. Han sier "Det må være en grunn til at jeg velger å etablere en kontakt med personen, det må ligge en mulighet i relasjonen, hva er ellers vitsen?". Han sier også at det er viktig å være kynisk i nettverksbyggingen, og at man må finne ut hvem som kan hjelpe deg til å nå dit du vil.

## 8.8 Karriereutvikling

I følge Erickson (2001) er det en klar sammenheng mellom karriereutvikling og nettverkskontakter. Dette var alle våre informanter enige om. Informant A sa blant annet at "sjansen for å få jobb uten kjennskap og vennskap rundt omkring er vel i dag minimal, spesielt når det er få stillinger". Persons & Wieck (1985) støtter også dette og skriver at nettverk er en av de viktigste ressursene en har når det gjelder karrierevekst og karriereutvikling.

Flere av informantene våre har fått seg jobb gjennom nettverket sitt. Dette støtter teorien til Segerman-Peck (1991). Hun skriver at det er flere stillinger som aldri blir utlyst, og at man må være på rett plass til rett tid for i det hele tatt kunne bli oppmerksom på at det finnes en ledig stilling. Dersom man har et velfungerende nettverk kan det holde med at noen legger inn et godt ord for deg. Dette er alle enige i, men flere av informantene våre forteller oss også at det i forhold til karriereutvikling er viktig å levere gode resultater, jobbe grundig over tid og ha høy kvalitet i arbeidet som blir levert.

Kuvaas & Dysvik (2016, s. 131) sin definisjon av karriere er "*et individs jobbrelaterte og andre relevante erfaringer, innenfor og utenfor organisasjoner, som danner et unikt mønster i løpet av medarbeiderens yrkesliv*". Som sagt har mange av våre informanter fått seg jobb gjennom nettverket sitt. De har gjennom nettverket sitt blitt gjort oppmerksom på stillinger som ikke er utlyst, de har blitt anbefalt til stillingen og de har fått seg lederstillinger. I tillegg forteller informant B at hun har fått hjelp av nettverket sitt til å

komme inn på viktige kurs og konferanser, som hun mener har gjort at hun både har utviklet seg kunnskapsmessig, men som også har hjulpet henne å etablere nye nettverk. Informant D sier også at hun bruker mye nettverket hun har etablert gjennom et fagforbund til å få gjennom gode avtaler med kunder og leverandører. Alle informantene var også enige i at de gjennom nettverket sitt fikk tilgang til mye informasjon og ressurser en ellers ikke ville hatt.

Erickson (2001) mener at det å ha et variert nettverk vil øke sjansene for å få seg jobb og at disse sjansene øker jo flere yrkesgrupper som er representert i nettverket ditt. Informant E sier at "man kan opparbeide seg et navn, og går det navnet fra en plass til en annen så har man plutselig et navn i forskjellige sektorer eller bransjer". Han forklarer også at han er med på rekrutteringsprosessen i sitt selskap, og at de ofte bruker ulike selskaper som referanser. "Ser vi en søker fra et selskap som vi for eksempel samarbeider mye med, så vil vi gjerne høre litt om personen fra selskapet før vi snakker med personen".

Erickson (2001) skriver også at bare det å ha et nettverk, uavhengig av om en bruker det, vil øke sjansene for å få en stilling. Dette forklarer hun med at arbeidstakere legger stor vekt på nettverket til eventuelle arbeidstakere. Informant A forteller at han som daglig leder har ansatt ganske mange personer, og flere av dem har blitt ansatt på grunn av at de har hatt et stort nettverk.

## **8.9 Rekruttering gjennom nettverk**

Som sagt ovenfor har alle våre informanter brukt nettverket sitt til å fremme egen karriere på en eller annen måte. Dette kan være å komme inn på konferanser og kurs, skaffe seg informasjon, ressurser og avtaler eller rekruttering og forfremmelser. Rekruttering gjennom nettverk var det delte meninger om blant informantene våre. Informant E sa at "jeg har den tanken at man må gjøre seg fortjent til det, og ikke få andre til å snakke en person inn. Jeg hadde ikke trivdes i et selskap dersom jeg visste at de ikke hadde ansatt meg på grunn av mine ferdigheter, men på grunn av nettverket som jeg har". Men han sa også at han likevel hadde vokst som person på grunn av nettverket

sitt. Granovetter (1995) skriver at det å ha et stort, og sosialt nettverk, er først og fremst viktig for det spiller en sentral rolle i menneskers sosiale involvering og personlige utvikling.

Granovetter (1995) forsket på hva som var viktig for å finne seg en jobb. I hans studie ble det funnet ut at kontakter og nettverk var den metoden som dominerte, med en prosentgrad på 56%. Dette stemmer godt med den informasjonen vi har fått fra våre informanter. Informant C forteller oss at dersom hun ønsker seg ny jobb, og kjenner noen innenfor selskapet, ville hun tatt en prat med dem. Hun mener at det ikke er negativt til å bruke nettverket sitt ved å la en arbeidsplass få øynene opp for henne og hennes arbeid. Videre forteller informant H at nettverk har betydd alt for hans karriereutvikling og sier " Uten å kjenne de rette menneskene, hadde jeg ikke sittet i den stillingen jeg sitter i nå".

Nettverket kan være en avgjørende faktor for om man får drømmejobben eller ei. Flere arbeidssøkere skaffer seg jobb ved hjelp av sine egne personlige nettverk. Informant F sa at "ved den siste jobben jeg fikk var søknaden min bare en formalitet. De visste hvem jeg var, og jeg visste hvem de var. Det er flere som får jobb uten å søke på en stilling, og noen ganger trenger man bare å snakke med de rette menneskene". I følge Granovetter (1995) er det å gå gjennom sosiale relasjoner den mest lønnsomme måten å rekruttere på, både for bedriften, men også for den som søker. Informant A forteller oss at han hadde søkt på en stilling da han fant ut at han kjente en i ledelsen i bedriften. Han tok kontakt med han og fikk med en gang tilbud om jobben. Han sa "det var denne stillingen som fikk gang på karrieren min, og jeg hadde aldri fått den om jeg ikke hadde brukt nettverket mitt".

Erickson (2001) skriver at det å ha et variert nettverk øker sjansen til å få en lederstilling og at jo flere yrkesgrupper som er representert, jo større blir denne sjansen. Dette blir også bekreftet fra informant G, som sier "En av grunnene til min ansettelse, var det store og varierte nettverket som jeg hadde. Arbeidsgiver så på nettverket mitt som en mulighet til fremtidige kunder, ettersom man gjerne tar med seg noen kunder når man bytter arbeidsplass".

De fleste av våre informanter fortalte at de hadde flere yrkesgrupper representert i nettverket sitt, og at dette var et bevisst valg de hadde tatt. Alle nevnte at de ønsket et nettverk basert på ulike mennesker med ulik bakgrunn og kunnskaper.

### **8.10 Sterke og svake bånd**

I følge Granovetter (1995) vil sterke og svake bånd gi ulike fordeler for aktørene avhengig av situasjonen de befinner seg i. Dette er informantene våre enige i og nevner at de ser viktigheten av både sterke og svake bånd, men på hver sin måte. Informant H sa blant annet "i en periode jeg var arbeidsledig brukte jeg mine svake bånd til å etter hvert komme inn på arbeidsmarkedet igjen, mens de sterke båndene jeg hadde hjemme støttet meg og motiverte meg til å holde ut. Det var ikke de sterke båndene som fikk meg ut i jobb, men de har like mye skyld i at jeg er der jeg er i dag som de svake båndene".

Styrken i de sterke båndene ligger i motivasjonen til å gi ytelse, og fordelene er at det ofte vil være økt tilgjengelighet og motivasjon for å hjelpe andre i ansettelsesprosesser (Granovetter, 1995). Informant C sa " jeg tenker at man vil ha mer nytte av sterke bånd enn svake, ettersom det er de menneskene som kjenner meg. Dersom noen skulle ansette meg, vil jeg jo gjerne at det skal være på grunnlag av den gode jobben jeg leverer, og det er det jo bare de som kjenner meg godt som vet om. Jeg tror også at disse relasjonene vil ha et større ønske om å hjelpe meg enn det de svake vil ha".

Men Schiefloe (1997) nevner at svake bånd er generelt viktigere enn sterke bånd i en karrieremessig sammenheng, da svake bånd ofte spiller en viktig rolle i spredning av informasjon og for opprettelse av nye relasjoner. Dette bekrefter informantene våre, da de fleste av dem, utenom informant C, mente at det var de svake båndene de hadde benyttet seg mest av i løpet av karrieren. Det var disse relasjonene som hadde gitt dem mest informasjon, og enten direkte satt dem i jobb, eller satt dem i kontakt med noen som har fått dem inn i en jobb. Granovetter (1995) påpeker også at svake bånd vil bidra med mer informasjon om ledige stillinger sammenlignet med sterke bånd.



Men flere av informantene våre nevner at de ser viktigheten av de sterke båndene, da de er avhengige av støtte og omsorg fra familie og nære venner. Dette støtter opp om teorien til Greve (1998), der han beskriver at det er nødvendig med sterke bånd i de tilfeller der de blir benyttet til støtte og hjelp.

Svake bånd er som sagt mennesker en har svakere relasjoner til, og har sin primære forankring i andre sosiale sirkler enn de selv tilhører. På denne måten kan en omgås folk en vanligvis ikke ville kommet i direkte kontakt med, som for eksempel i andre yrker og bransjer, på andre steder og med en annen plassering på den sosiale rangstigen. Alle av våre informanter la vekt på viktigheten av å ha et sammensatt nettverk av ulike personer. Informant B sa blant annet "man skal ikke ha for mange personer fra samme yrkesgruppe i ens eget nettverk, man skal balansere, ettersom man kan ta nytte av en lege og en advokat".

Flere av våre informanter var bevisste på at det gav fordeler å opprettholde de svake relasjonene i nettverket sitt. Informanten G sa " i forhold til karriereutvikling, vil jeg tro at de svake båndene er de viktigste, ettersom det er her jeg føler potensialet ligger til å kunne utvikle karrieren. Jeg ser ikke for meg at familiemedlemmer, eller nære venner skulle kunne hjulpet meg i karrieresammenheng". Svake relasjoner krever mindre tid og intimitet, og er dermed lettere å vedlikeholde enn sterke relasjoner. Informantene våre oppga at de holdt kontakten gjennom sosiale medier, telefonsamtaler, og gjennom sosialisering ved konferanser og lunsjmøter.

## 9 Konklusjon

Med problemstillingen vår ønsket vi å undersøke på hva sosialt nettverk er, og hvordan sosiale nettverk har som påvirkning på karriereutvikling.

### 9.1 Hva er sosialt nettverk?

Funnene i vår undersøkelse harmonerer i stor grad med teorien som vi har funnet.

Under de forskjellige intervjuene ble det avdekket at nettverk er et konkurransefortrinn, noe som også teorien peker på.

Alle våre informanter var enige i at de så på nettverk som en tilgang på ressurser som en selv ikke har. En av informantene mente at uansett hvor mye du ville, så klarer du det som regel ikke alene. Alle var enige i at man vil kunne utrette flere ting om man er medlem av et nettverk, og ved å benytte seg av et nettverk kan man virkelig utnytte sitt potensial. Dette er med på å forsterke teorien til Lillebø (2000), som nevner to trekk når det kommer til sosiale nettverk, nemlig det at sosialt nettverk rommer flere muligheter til å kunne utrette ting enn vi klarer å utrette på egenhånd.

Informantene våre mente at nettverk var et av de viktigste virkemidlene en har i karrieresammenheng, og at jo større og mer variert nettverk man har, jo mer makt og bedre muligheter til karrierevekst får man. De var også enige om at nettverk var et tema som bare ble mer og mer aktuelt, og at i tider der arbeidsmarkedet bare blir trangere og trangere, kan en anbefaling eller henvisning fra noen veie mye mer enn et stykke papir. De mente at når folk kjenner deg og ditt navn er det lettere å komme dit du vil.

### 9.2 Hvordan kan sosiale nettverk ha betydning for karriereutvikling?

Både teorien og informantene våre mener at det er en klar sammenheng mellom karriereutvikling og nettverkskontakter. De mente at gjennom nettverk får de tilgang til informasjon og ressurser som de ellers ikke ville hatt. Alle våre informanter oppga at de hadde brukt nettverket sitt til å fremme egen karriere på en eller annen måte. De brukte nettverket sitt til alt fra å komme inn på konferanser og kurs, til å skaffe seg informasjon, ressurser, avtaler og rekrutteringsmuligheter.

Det mest interessante vi fant ut under intervjuene var i hvor stor grad informantene brukte nettverket sitt, og hvor avhengige de har vært av dette nettverket i løpet av karrieren sin. Det var flere av informantene som sa at de aldri hadde vært der de var i dag uten nettverket sitt, og at uten å kjenne de rette menneskene hadde de aldri kunne sett tilbake på de suksessfulle karrierene de har hatt.

Et annet interessant poeng vi fant ut var at alle informantene utenom en hadde et variert nettverk med mennesker med ulike bakgrunner og yrkeserfaringer. Flere oppga at dette var noe de bevisst hadde jobbet for å oppnå, på grunn av at de mente at et variert nettverk ville hjelpe dem mer enn et nettverk bestående av mennesker som var lik en selv. De mente at med et slikt nettverk kunne de utvikle seg selv bedre, og få større tilgang på ressurser og informasjon. Noen mente også at med et variert nettverk ble du mer bevisst på dine mangler, men også dine ferdigheter. Den ene informanten som sa han hadde et nettverk bestående av mennesker innenfor samme yrke, sa han kunne ønske han hadde brukt mer tid på å etablere et mer variert nettverk. Han mente at du utviklet deg bedre med å omgås mennesker som var ulik deg selv.

Alle våre informanter er eller har på et tidspunkt vært ledere. De forteller alle at i en slik hverdag strekker ikke alltid tiden til, og de ønsket de hadde mer tid å bruke på vedlikehold av nettverket sitt. Dette var en grunn til at de ved etablering av nettverk var bevisste på hvilke relasjoner som kunne hjelpe dem å nå dit de ville. Noen av dem sa også at de oppsøkte mennesker som selv har store nettverk, slik at en da blir en del av et allerede etablert nettverk. Noen av våre informanter forteller oss også at de setter mer pris på de svake relasjonene, fremfor de sterke, noe som samsvarer med teori som er funnet.

# 10 Videre forskning

Grunnen til at vi valgte å skrive om temaene nettverk og karriereutvikling i bacheloroppgaven vår var fordi dette var temaer som vi begge var veldig interesserte i og nysgjerrige på. Underveis i arbeidet med oppgaven har dette bare blitt forsterket, og vi kunne ønsket vi hadde mer tid tilgjengelig slik at vi kunne undersøkt enda dypere i temaene. Av informantene våre fikk vi enormt mye informasjon, hvor vi presentert det vi har ment har vært mest relevant for svar på vår problemstilling. Men vi fikk også mye informasjon som har fått oss til å tenke på videre forskning.

## 10.1 Endret informantgruppe

I oppgaven vår har vi bare intervjuet mellom- og toppledere. Vi tror det hadde vært interessant å også sett på andre informantgrupper, som for eksempel mennesker som ikke har nådd toppen enda. Det kunne vært interessant å sett på hvordan mellom- og toppledere bruker nettverket sitt til sammenligning med den vanlige arbeideren. Vi kunne også sett på hvordan menn og kvinner brukte nettverket sitt forskjellig, eller hvordan ansatte i den offentlige sektoren brukte nettverket sitt sammenlignet med ansatte i den private sektoren. En siste gruppe vi har diskutert om hadde vært interessant å sett på, var hvordan studenter og nyutdannede både bygger og bruker nettverket sitt. Dette hadde vært spesielt interessant, og også nyttig, for vår egen del og andre i samme situasjon med tanke på fremtidig karriere.

## 10.2 Kvantitativ metode

Dersom vi hadde hatt tid og muligheten til det, hadde vi ønsket å hatt med kvantitativ metode i vår oppgave. Ved å bruke spørreskjema kunne vi fått et utvalg av mye større respondenter, og dermed fått et mer realistisk bilde.

### 10.3 Hvorfor er nettverk tabu?

Nesten alle våre informanter nevnte at nettverk var et nokså tabubelagt tema. Noen fortalte oss om handlinger de hadde gjort som de ikke var stolte av, men at resultatet av denne handlingen veiet tyngre enn den dårlige selvfølelsen. Neon fortalte også at nettverk ikke var noe man snakket høyt om, spesielt ikke når det gjelder karriereutvikling. Vi ble derfor litt nysgjerrige på hvorfor dette temaet ikke skal snakkes om, når det er tydelig at så mange driver med det.

# 11 Vedlegg

## 11.1 Intervjuguide

### 1. Hva er nettverk

Er du medlem at et eller flere nettverk?

Hvilke tanker har du omkring nettverk?

### 2. Formelle og uformelle nettverk

Benytter du deg mest av ditt formelle eller av ditt uformelle nettverk?

### 3. Etablering og vedlikehold av nettverk

Hvordan har du etablert ditt nettverk?

Hvordan vedlikeholder du nettverket ditt?

### 4. Gjensidig bidragsyting

Hva tenker du om gjensidig bidragsyting?

Dersom du får en tjeneste av noen i nettverket ditt, føler du en "plikt" til å gjengjelde tjenesten?

### 5. Karriereutvikling

Bruker du nettverket ditt til egen karriereutvikling?

Mener du at det er lettere å gjøre karriere om man kjenner rett mennesker? Evnt hvordan?

Hvilke tiltak mener du er viktigst for din karriereutvikling?

Er det noe som har hindret din karriereutvikling i de senere årene?

### 6. Rekruttering

Hvordan fikk du den jobben du har per dags dato?

Har noen av dine tidligere arbeidsforhold blitt etablert gjennom nettverk?

Dersom ja, beskriv kort hvordan du ble rekruttert.

### 7. Sterke og svake bånd

Hva tenker du om sterke vs svake bånd?

Hva føler du selv at du har hatt mest utnytte av?

### 8. Fiskegarnet

Er nettverket ditt sammensatt av personer innen din egen yrkesgruppe?

## 12 Referanseliste

Askheim, Ola Gaute. & Grenness, Tor. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bø, Inge & Schiefloe Per Morten. 2007. *Sosiale landskap og sosial kapital: innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget

Cialdini, Robert. B. 2011. *Påvirkning, teori og praksis*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget

Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe. 1995. *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* Oslo: TANO.

Erickson, Bonnie (2001). Good networks and good jobs: The value of sociale capital to employers and employees.

Fyrand, Live. 2016. *Sosialt nettverk: Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Granovetter, Mark. 1973. "The Strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380. Chicago journals.

Hentet fra:

<http://www.jstor.org/stable/2776392>

———1995. *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. 2. utg. Chicago-London: The University of Chicago Press.

Greve, Arent. 1998. *Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk*.

Hentet fra:

<https://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk>

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (Red.).(2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line, & Tufte, Per Arne. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.

Kuvaas, Baard & Dysvik, Anders. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Ladegård, Gro. 2003. *Sosial kapital: gevinster, kostnader og risiko i nettverk*.

Hentet fra:

<https://www.magma.no/sosial-kapital-gevinster-kostnader-og-risiko-i-nettverk>

Lillebø, Arild. 2000. *Bygg ditt personlige nettverk: Gode kontakter er en nøkkel til fremgang i arbeidslivet*. Oslo: Egmont hjemmets bokforlag A/S

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

Marthinsen, Kerstin & Pettersen, Tove. 2009. *Suksess på jobben. Nyttige nettverk*. 1 utg. Oslo: Aschehoug

Olsen, Jørn Bue & Syse, Henrik. 2013. *Næringslivsetikk og samfunnsansvar*. Bergen: Fagbokforlaget

Persons, Carol Batten & Wieck Lynn (1985). Networking: A power strategy. *Nursing Economics*, 3, s. 53-57.

Riiber, Kjersti. 2015.11.04. - *Behovet for nettverk er ekstra stort i disse tider*.

Hentet fra: <http://www.dagsavisen.no/rogalandsavis/behovet-for-nettverk-er-ekstra-stort-i-disse-tider-1.507707>

Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Schiefloe, Per Morten. 2015. *Sosiale landskap og sosial kapital: innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget

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

Segerman-Peck, Lily (1991). *Networking and mentoring: A woman's guide*. London: Piatkus

Thommessen, Bjørn & Wetlesen, Jon. 2003. *Etisk tenkning: En historisk og systematisk innføring*. Oslo: Gyldendal