

EQUALIS



Videnskortlægning

Relationer, der åbner døre

**Mentorordninger, sponsormodeller og
netværks betydning for karriere og ledelse**

Marts 2026

Denne videnskortlægning er udarbejdet af Tænk tanken EQUALIS i februar og marts 2026.
Videnskortlægningen er blevet til med støtte fra Industriens Fond.

EQUALIS :INDUSTRIENS FOND

Indhold

1. Indledning	4
Metode	4
2. Betydningen af netværk for karriereudvikling og adgangen til ledelse	6
Netværksstrukturer og adgang til karrieremuligheder	6
Netværksbaseret rekruttering til ledelsesposter	7
Fra netværk til karrieremuligheder	8
3. Mentorordninger og sponsormodeller	10
Hvad er mentor- og sponsorrelationer?	10
Forholdet mellem mentor- og sponsorrelationer	11
4. Kønnede forskelle i karriereunderstøttende relationer	14
Kønnede forskelle i adgangen til karriereunderstøttende relationer	14
Formelle og uformelle veje til karrierestøttende relationer	15
5. Hvordan kan karriereunderstøttende relationer bruges til at skabe lige muligheder?	18
6. Litteraturliste	19

1. Indledning

Adgangen til ledelsespositioner afhænger ikke alene af den enkeltes kvalifikationer, erfaring og ambitioner. Forskningen viser, at professionelle netværk, mentorordninger og sponsorrelationer spiller en vigtig rolle for, hvem der får adgang til karrieremuligheder og avancerer til ledelsesstillinger. Disse relationer kan give adgang til viden, sparring og synlighed, men de kan også være ulige fordelt og dermed få betydning for, hvem der får mulighed for at rykke frem i karrieren.

Denne viden er central for virksomheder og organisationer, der ønsker at sikre lige muligheder for karriereudvikling og adgang til ledelse. Når relationer har betydning for karriereforløb, bliver det også vigtigt at forstå, hvem der har adgang til dem, og hvordan de bruges i praksis. Forskningen kan dermed bidrage til at identificere de mekanismer, der enten understøtter eller begrænser lige muligheder.

I en dansk kontekst er dette særligt relevant, fordi kvinder fortsat er underrepræsenterede i de øverste ledelseslag i den private sektor. I 2026 udgør kvinder 26 pct. af direktører og 17 pct. af administrerende direktører i dansk erhvervsliv. Udviklingen har samtidig været præget af begrænset fremgang, og andelen af kvindelige administrerende direktører ligger på samme niveau som i 2023 (EQUALIS, 2026). Det peger på et behov for mere viden om de forhold, der påvirker adgangen til ledelse, og hvad den enkelte arbejdsplads kan gøre for at udligne ulige adgange.

Nærværende kortlægning sammenfatter eksisterende viden om karriereunderstøttende relationer, herunder mentorordninger og sponsormodeller samt professionelle netværk med fokus på deres betydning for karriereudvikling og adgang til ledelsespositioner. Formålet er at give et overblik over, hvad forskningen viser, og hvordan denne viden kan bruges til at styrke mere lige muligheder for karriereudvikling og ledelse.

Metode

Den faglige afgrænsning af videnskortlægningen tager udgangspunkt i eksisterende viden, der belyser, hvordan professionelle relationer og netværk kan bidrage til forskelle mellem kvinder og mænds karriereudvikling.

Kortlægningen er gennemført indenfor tre hovedtemaer:

1. Netværk og karriereudvikling
2. Mentorer og sponsorer
3. Køn og adgang til karriereunderstøttende relationer.

Første del samler forskning om professionelle netværks rolle i karriereudvikling. Formålet er at skabe en forståelse af, hvordan netværk kan åbne adgang til relationer, information og muligheder, som kan få betydning for karriereforløb. Dette perspektiv er inkluderet, fordi det bidrager til at forklare, hvorfor kvinder og mænd ikke har

samme adgang til karriereunderstøttende relationer, og hvorfor disse relationer ikke nødvendigvis har samme værdi i praksis.

Det andet tema retter opmærksomheden mod mentorordninger og sponsormodeller som særlige former for karriereunderstøttende relationer. Her undersøges det, hvad der kendetegner de to relationstyper, og hvordan de adskiller sig fra hinanden i formål og funktion.

Afslutningsvis ser videnskortlægningen på, om kvinder og mænd har samme adgang til mentorer og sponsorer, og hvilken rolle køn spiller for, hvordan disse relationer opstår og fungerer i praksis.

Videnskortlægningen er baseret på en gennemgang af national og international litteratur. Kortlægningen omfatter primært forskningslitteratur, men inddrager også udvalgte analyser, når disse bidrager med empiriske indsigter, som er relevante for området. Udvælgelsen af litteratur er sket gennem søgninger i forskningsdatabaser og gennemgang af referencer i centrale studier og analyser på området. Litteraturen er efterfølgende gennemgået med henblik på at identificere centrale begreber, forklaringsmodeller og empiriske fund, som belyser betydningen af karriereunderstøttende relationer for kvinder og mænds adgang til ledelse.

2. Betydningen af netværk for karriereudvikling og adgangen til ledelse

Dette kapitel ser nærmere på forskning om netværks betydning og adgangen hertil. Nogle studier fokuserer på netværksstrukturer, mens andre ser på den adfærd, individer udviser i netværk, og på samspillet mellem strukturer og individuelle handlinger. Fælles for litteraturen er, at netværk fremhæves som en væsentlig faktor at inddrage i analysen af kønsforskelle i karriereudvikling og adgang til ledelse.

Netværksstrukturer og adgang til karrieremuligheder

Flere studier anlægger et netværksperspektiv på kønsforskelle i karriereudvikling. Det vil sige, at de ikke kun ser på den enkelte persons kvalifikationer, men også på, hvordan vedkommende er placeret i et professionelt netværk, hvilke relationer netværket består af, og hvilke muligheder det giver adgang til. Forskningen viser samlet, at netværks størrelse, sammensætning og tæthed har betydning for adgangen til ledelsesposter og andre karrieremuligheder.

Et dansk studie viser, at størrelsen og sammensætningen af professionelle netværk påvirker sandsynligheden for at opnå den første bestyrelsespost (von Essen & Smith, 2023). Analysen viser, at et større antal professionelle forbindelser øger sandsynligheden for en førstegangsudnævnelse til en bestyrelse, men at effekten er stærkere for mænd end for kvinder. Forskellen hænger blandt andet sammen med variationer i mænd og kvinders netværksstrukturer. Hvor kvinder oftere har forbindelser til andre kvinder og til familieejede virksomheder, har mænd i højere grad forbindelser til personer i større og børsnoterede virksomheder. Da forbindelser til sådanne virksomheder oftere fører til bestyrelsesudnævnelser, får mænd dermed i gennemsnit større værdi af deres netværk (von Essen & Smith, 2023).

Et andet studie peger på, at sammensætningen af professionelle netværk har betydning for både lønniveau og sandsynligheden for forfremmelse, men at netværk ikke har samme karrieremæssige værdi for kvinder og mænd (Lalanne & Seabright, 2022). Forskellen handler ikke kun om, hvor stort netværket er, men især om hvilke relationer det giver adgang til. I mandsdominerede brancher kan mænd have en strukturel fordel, fordi deres netværk oftere forbinder dem til andre mænd i magtfulde positioner. Samtidig arbejder kvinder oftere i organisationer, hvor rekruttering i mindre grad sker gennem netværk, hvilket reducerer betydningen af deres netværk for karriereudvikling. Samlet peger studiet dermed på, at mænds netværk i gennemsnit har større værdi for adgang til lederstillinger og forfremmelse end kvinders (Lalanne & Seabright, 2022).

Mænds strukturelle fordel ved oftere at have adgang til relationer til andre mænd i magtfulde positioner beskrives i litteraturen ofte som "the old boys' network" (Lalanne & Seabright, 2022; Kogut et al., 2012). Begrebet henviser til mandsdominerede netværk, hvor adgang til information, ressourcer og karrieremuligheder i høj grad

formidles gennem eksisterende relationer mellem mænd med organisatorisk eller økonomisk indflydelse.

I den sammenhæng er det relevant at fremhæve et studie, der sammenligner bestyrelsesnetværk i de skandinaviske lande. Studiet viser, at danske bestyrelsesnetværk er relativt tætte og har en høj densitet, hvilket vil sige, at de samme personer og virksomheder ofte indgår i mange af de samme forbindelser. En sådan struktur kan gøre det lettere for information at cirkulere inden for netværket, men samtidig sværere for nye aktører at få adgang. Når de samme relationer og kredse går igen, kan det således bidrage til at begrænse diversiteten i bestyrelsesnetværk (Kogut et al., 2012).

Netværksbaseret rekruttering til ledelsesposter

Andre studier undersøger mere specifikt, hvordan netværk fungerer som mekanisme i rekrutteringen til ledelsesposter og bestyrelser. Flere studier fremhæver blandt andet, at udnævnelser til sådanne positioner ofte sker gennem eksisterende netværk og uformelle rekrutteringsprocesser. Et studie af kvinders vej til bestyrelsesposter i Danmark peger eksempelvis på, at kandidater i høj grad udvælges blandt personer, der allerede indgår i erhvervslivets centrale netværk (Gregorič & Hansen, 2017). Da mænd historisk set har været overrepræsenteret i toppen af erhvervslivet, kan netværksbaseret rekruttering bidrage til at reproducere eksisterende kønsskævheder i bestyrelsessammensætninger.

Dette billede nuanceres af et andet dansk studie af finanssektoren, som viser, at betydningen af netværk varierer på tværs af ledelsesniveauer (Strunck & Holmgreen, 2015). Hvor rekruttering til lavere ledelsesniveauer primært sker gennem formelle procedurer som opslag, test og samtaler, sker rekruttering til mellemliderniveau i højere grad gennem netværk, personlige relationer og interne aftaler. Det har betydning for diversiteten, fordi adgangen til stillingerne dermed i mindre grad beror på åbne og gennemsigtige processer og i højere grad på, hvem der allerede er synlig og indgår i de relevante relationer. Når rekrutteringen foregår gennem sådanne uformelle kanaler, risikerer kvalificerede kandidater uden for de centrale netværk at blive overset, også selv om de formelle procedurer fremstår åbne. Studiet peger dermed på, at netværksbaseret rekruttering kan begrænse lige adgang til forfremmelser og være med til at fastholde eksisterende skævheder i ledelseshierarkiet (Strunck & Holmgreen, 2015).

Samlet understreger disse studier, at adgang til ledelsesposter i høj grad formes gennem eksisterende netværk og relationer. Netværk har imidlertid ikke samme betydning for mænd og kvinder, fordi de ikke giver adgang til de samme personer, muligheder og beslutningsrum. Når mænd oftere har forbindelser til personer i centrale positioner, og rekruttering til ledelse samtidig i høj grad sker gennem eksisterende relationer, kan netværk være med til at fastholde kønsskævheder i adgangen til ledelsesposter.

Fra netværk til karrieremuligheder

Andre studier peger på, at kønsforskelle i karriereudvikling ikke kun handler om, hvilke netværk kvinder og mænd indgår i, men også om, hvordan de bruger og opbygger professionelle relationer.

Et studie argumenterer for, at det ikke er tilstrækkeligt kun at se på netværkenes struktur, hvis man vil forstå forskelle i mænd og kvinders karriereforløb. Det er også nødvendigt at undersøge, hvordan professionelle relationer aktivt skabes og vedligeholdes (Gremmen et al., 2013). Studiet undersøger sammenhængen mellem netværksstruktur, netværksadfærd og køn med udgangspunkt i interviews med hollandske medarbejdere med kundeansvar. Analysen viser, at både mænd og kvinder anvender flere former for netværksadfærd, men med nogle forskelle i mønstrene. Studiet beskriver tre forskellige former for netværksadfærd: 1) Autoritativ netværksadfærd, som handler om at få noget til at ske med afsæt i den autoritet, erfaring eller troværdighed, man har opnået, 2) udvekslingsbaseret netværksadfærd, som bygger på gensidighed og bytteforhold, og 3) tillidsbaseret netværksadfærd, som bygger på personlige relationer og fortrolighed. Autoritativ netværksadfærd forekommer kun blandt mændene i undersøgelsen og i begrænset omfang. Mændene gør især brug af udvekslingsbaseret og tillidsbaseret netværksadfærd, mens kvinderne primært anvender tillidsbaseret netværksadfærd og i mindre grad udvekslingsbaseret netværksadfærd (Gremmen et al., 2013).

Studiet viser samtidig, at de forskellige former for netværksadfærd hænger sammen med forskellige typer relationer. Hvor autoritativ netværksadfærd er forbundet med relationer til personer med højere status, er udvekslingsbaseret netværksadfærd associeret med relationer til personer med lavere status, og tillidsbaseret netværksadfærd med relationer til personer på samme niveau. Studiet peger dermed på, at forskelle i netværksstruktur i højere grad kan forklares med netværksadfærd end med køn i sig selv (Gremmen et al., 2013).

Et kvalitativt studie af kvindelige ledere i store virksomheder bidrager med en supplerende forklaring på, hvorfor kvinders netværk ofte er mindre effektive end mænds (Greguletz et al., 2019). Studiet viser, at dette ikke alene hænger sammen med strukturel eksklusion fra magtfulde netværk, men også med det, forskerne betegner som 'personlig tøven'. Analysen peger for det første på, at kvinder oftere oplever modvilje mod at bruge relationer instrumentelt og derfor i mindre grad søger at udnytte netværk strategisk. For det andet peger studiet på, at kvinder oftere undervurderer deres egen værdi i professionelle netværk og derfor i mindre grad gør sig synlige og opsøger relationer til personer med magt og indflydelse. Studiet peger dermed på, at kønsforskelle i netværksudbytte ikke kun handler om adgang til netværk, men også om hvordan relationer forstås og bruges i praksis (Greguletz et al., 2019).

Et andet studie af kønsforskelle i netværksadfærd nuancerer denne forklaring yderligere og kigger på forestillingen om, at kvinder og mænd har grundlæggende forskellige måder at opbygge relationer på (Mengel, 2020). Når mænd og kvinder har samme muligheder for at opbygge deres netværk, finder studiet kun få forskelle i, hvordan de danner relationer. Kvinderne og mændene i studiet danner omtrent lige mange forbindelser og indtager ikke systematisk forskellige netværkspositioner. Den tydeligste forskel er, at mænd i højere grad end kvinder knytter forbindelser til andre mænd. Studiet peger derfor på, at kønsforskelle i karriereudvikling ikke i sig selv kan forklares med, at kvinder og mænd netværker på væsentligt forskellige måder. Forskellen opstår snarere i, hvordan netværk virker i praksis, og hvem der får udbytte af dem. Studiet viser, at mandlige beslutningstagere i højere grad belønner deres egne netværksforbindelser med højere indkomst og bedre muligheder for forfremmelse. Da disse forbindelser oftere er andre mænd, får mænd i gennemsnit større karrieremæssigt udbytte af deres netværk end kvinder, selv når kvinder netværker under de samme betingelser (Mengel, 2020).

Et beslægtet perspektiv fremgår af et studie, der undersøger, hvordan kvinder og mænd vurderer forskellige veje til ledelse (Ottson, 2019). Studiet viser, at kvinder i mindre grad end mænd tillægger skæbne (*serendipity*) og relationer med personer i højere positioner betydning for adgang til ledelse. Ifølge studiet kan sådanne forskelle i forventninger have betydning for karriereambitioner og dermed påvirke, hvem der søger mod ledelsespositioner. Studiet peger dermed på, at barrierer for adgang til ledelse ikke alene kan knytte sig til faktiske relationer og muligheder, men også til, hvordan disse muligheder opfattes (Ottson, 2019).

Samlet peger litteraturen på, at netværk har stor betydning for adgang til karrieremuligheder og ledelsesposter. Det afgørende er ikke alene, hvor stort et netværk man har, men hvilke relationer det giver adgang til, og hvilke positioner disse relationer forbinder til. Flere studier viser, at mænd oftere har adgang til relationer til personer i centrale og magtfulde positioner, mens kvinder i mindre grad har adgang til netværk med samme karrieremæssige værdi. Når ledelsesposter samtidig ofte besættes gennem eksisterende relationer og uformelle netværk, kan det gøre det vanskeligere for personer uden adgang til disse forbindelser at komme i betragtning og dermed være med til at fastholde kønsskævheder i adgangen til ledelse.

3. Mentorordninger og sponsormodeller

Når adgangen til karrieremuligheder og ledelse i høj grad formes gennem relationer og netværk, bliver det relevant at undersøge, hvilke konkrete karriereunderstøttende relationer, der har betydning for den enkeltes vej mod ledelse. I dette kapitel ser vi derfor nærmere på to centrale former for karriereunderstøttende relationer: mentorordninger og sponsormodeller. Formålet er at skabe en klarere forståelse af deres funktion og af deres betydning for karriereudvikling og adgang til ledelse.

Hvad er mentor- og sponsorrelationer?

Mentoring beskrives typisk som en relation, hvor en mere erfaren medarbejder (*mentor*) yder rådgivning og tilbyder sparring til en mindre erfaren medarbejder (*mentee*). Udover at bidrage med faglig udvikling kan mentorordninger give psykosocial støtte og skabe et fortroligt rum til at drøfte usikkerheder og forstå organisatoriske spilleregler (Ibarra et al., 2010; O'Connor et al., 2020). Mentorer kan således overordnet siges at varetage tre centrale funktioner: karrieremæssig støtte, emotionel støtte og støtte til refleksion over egen udvikling og kompetencer (Ang, 2018).

Sponsorrelationer adskiller sig ved at være mere direkte orienteret mod karrierefremme, idet en seniorperson (*sponsor*) med organisatorisk indflydelse aktivt anvender sin position og sit netværk til at fremme en andens (*talent*) karriere. Dette indebærer blandt andet, at sponsoren fremhæver talentet til strategisk vigtige opgaver, og at sponsoren arbejder for, at talentet bliver forfremmet. Sponsorrelationer giver dermed ikke alene faglig sparring og emotionel støtte, men også adgang til de relationelle og organisatoriske ressourcer, der ofte har stor betydning for videre karriereudvikling (O'Connor et al., 2020; Ang, 2018).

Et kvalitativt studie understøtter denne skelnen ved at vise, at mentorrelationer og sponsorrelationer har forskellige funktioner for den enkeltes karriereudvikling. Hvor mentorrelationer typisk beskrives som en længerevarende udviklingsrelation, er sponsorrelationer mere episodisk og knyttet til konkrete, højprofilerede muligheder. Studiet peger samtidig på, at sponsorrelationer får særlig betydning i de senere karrierestadier, hvor adgang til indflydelsesrige netværk og opbakning fra magtfulde aktører i stigende grad bliver afgørende for karriereudvikling (Ayyala et al., 2019). Samtidig peger studiet på, at relationerne kan overlappes, idet en mentor i nogle tilfælde også kan fungere som sponsor, hvis relationen udvikler sig fra rådgivning og støtte til aktiv karrierefremme (Ayyala et al., 2019).

Forskningen præsenterer desuden coaching som en beslægtet, men særskilt relationstype. Coaching adskiller sig ved oftere at være en formaliseret og betalt relation rettet mod, at en person skal udvikle konkrete færdigheder eller opnå specifikke karrieremål (Ang, 2018).

Tabel 1: Centrale karakteristika ved mentorrelationer og sponsorrelationer

Mentorrelationer	Sponsorrelationer
<ul style="list-style-type: none"> • Varetages af erfarne medarbejdere på forskellige niveauer i organisationen • Har primært til formål at understøtte personlig og faglig udvikling • Består typisk af rådgivning, sparring og følelsesmæssig støtte • Mentor fungerer som rollemodel og hjælper mentee med at navigere i organisatoriske processer og magtforhold • Ofte længerevarende og transformativ relation • Har særlig betydning tidligt i karrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Varetages typisk af seniorledere med organisatorisk indflydelse • Har primært til formål at fremme karriereudvikling • Består typisk i at skabe synlighed, åbne adgang til netværk og arbejde aktivt for forfremmelse • Sponsor bringer talentet i spil til attraktive muligheder og udfordrende opgaver • Ofte episodisk og transaktionel relation • Har særlig betydning senere i karrieren

Note: Tabellen er udviklet med inspiration fra Ibarra et al., 2010 og Ayyala et al., 2019.

Forholdet mellem mentor- og sponsorrelationer

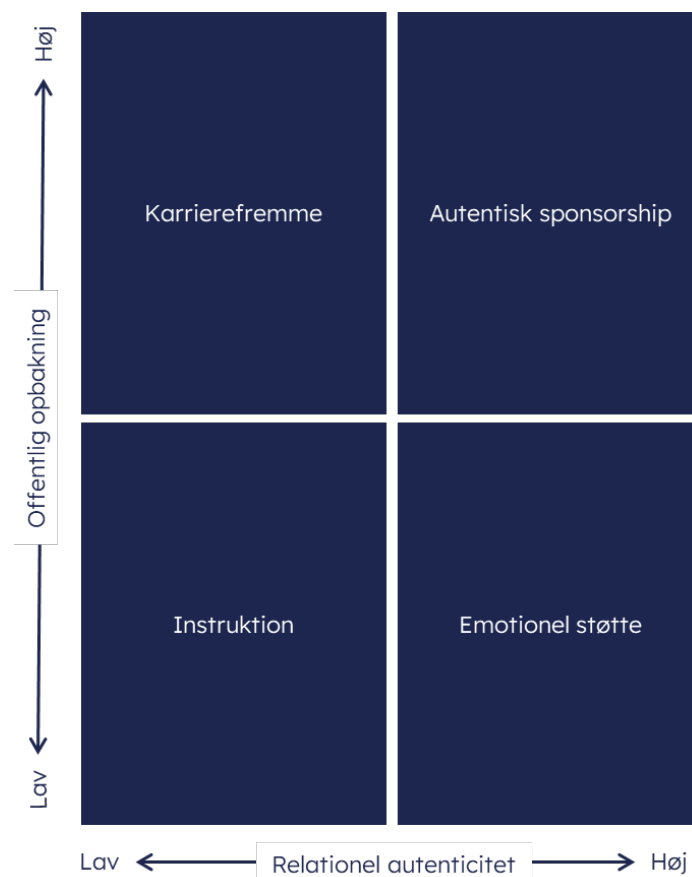
Selvom mentor- og sponsorrelationer ofte behandles som to adskilte relationstyper, beskriver dele af litteraturen dem som led på et kontinuum. Her fremhæver særligt et studie, at karriereunderstøttende relationer kan bevæge sig fra rådgivning og støtte til egentlig karrierefremme (Ibarra, 2022). Selvom studiet beskriver disse relationer som dynamiske og foranderlige, fremhæves det samtidig, at mange formelle mentorrelationer forbliver i de tidlige faser og derfor ikke udvikler sig til aktivt sponsorkab. Det skyldes blandt andet, at relationerne ofte forbliver overfladiske og primært baseret på rådgivning, uden at der opstår den tillid og gensidige forpligtelse, som er nødvendig for, at seniorpersonen aktivt bringer sit netværk og sin organisatoriske indflydelse i spil (Ibarra, 2022).

For at præcisere hvor en relation placerer sig på dette kontinuum, opstiller studiet to centrale dimensioner i karriereunderstøttende relationer: offentlig opbakning (*public advocacy*) og relationel autenticitet (*relational authenticity*) (Ibarra, 2022). Offentlig opbakning handler om, at en seniorperson synligt og aktivt bruger sin position til at skabe adgang til muligheder, eksempelvis ved at anbefale en person til nye opgaver eller åbne døre til beslutningstagere. Relationel autenticitet handler derimod om, at relationen bygger på gensidig tillid, åbenhed og et reelt kendskab til hinandens perspektiver og potentiale. Med afsæt i disse to dimensioner opstiller studiet en matrix, der viser, hvordan karriereunderstøttende relationer kan variere alt efter, hvor meget de både rummer aktiv karrierefremme og en tillidsfuld relation. Figur

1 gengiver denne matrix og illustrerer, hvordan forskellige typer karriereunderstøttende relationer kan placeres i dette spændingsfelt (Ibarra, 2022).

Matrixen skelner mellem fire typer karriereunderstøttende relationer. Ved lav offentlig opbakning og lav relationel autenticitet har relationen primært karakter af instruktion, hvor seniorpersonen deler viden og rådgiver om den nuværende rolle. Ved høj relationel autenticitet, men lav offentlig opbakning, har relationen karakter af emotionel støtte, hvor der er tillid, opmuntring og bekræftelse, men begrænset aktiv karrierefremme. Ved høj offentlig opbakning, men lav relationel autenticitet, bliver relationen orienteret mod karrierefremme gennem synlighed, introduktioner og støtte til advancement. Når begge dimensioner er stærkt til stede, opstår det, studiet betegner som en autentisk sponsorrelation (*authentic sponsorship*), hvor aktiv karrierefremme kombineres med en tillidsfuld og gensidigt udviklende relation. Studiet peger videre på, at den mest virkningsfulde form for karrierestøtte opstår, når begge dimensioner er stærkt til stede – når en seniorperson både tilbyder en tillidsfuld relation og aktivt bruger sin position til at fremme den andens karriere (Ibarra, 2022).

Figur 1: Matrix over typer af karriereunderstøttende relationer (Ibarra, 2022)



Samlet viser litteraturen, at mentor- og sponsorrelationer ikke har samme funktion i karriereudvikling. Hvor mentorrelationer især bidrager med rådgivning, støtte og refleksion, er sponsorrelationer tættere knyttet til synlighed, adgang til netværk og

konkrete karrieremuligheder. Samtidig peger litteraturen på, at de to relationstyper i praksis kan overlappe, men at den mest virkningsfulde karrierestøtte opstår, når en tillidsfuld relation kombineres med aktiv karrierefremme.

4. Kønnede forskelle i karriereunderstøttende relationer

Dette kapitel undersøger, hvordan adgangen til karriereunderstøttende relationer fordeler sig mellem kvinder og mænd, herunder hvordan relationerne opstår gennem henholdsvis formelle initiativer og uformelle netværk. Kapitlet ser på forskelle i mænd og kvinders adgang til mentor- og sponsorrelationer, hvilke forhold forskningen fremhæver som forklaringer på kønnede forskelle, samt hvilken betydning disse forskelle kan have for karriereforløb.

Kønnede forskelle i adgangen til karriereunderstøttende relationer

Et studie viser, at kvinder oftere modtager støtte gennem mentorer, mens mænd i højere grad har adgang til sponsorer (Ibarra et al., 2010). Den grundlæggende forskel mellem sponsorer og mentorer, som beskrevet i foregående kapitel, kan dermed bidrage til at opretholde skævheder i forfremmelse og adgang til ledelsesstillinger (Ibarra et al., 2010).

Et tilsvarende mønster fremgår af en amerikansk analyse fra 2016, som viser, at selv om kvinder oftere har en formel mentor, oplever kvinder sjældnere end mænd, at en seniorleder uden for deres direkte ledelseslinje hjælper dem til forfremmelse, (McKinsey & Company, 2016). Analysen understreger dermed, at kvinder ikke nødvendigvis mangler adgang til karriereunderstøttende relationer, men i højere grad mangler adgang til den type relationer, der skaber konkrete karrieremuligheder. Analysen viser også, at denne skævhed er særligt udtalt for kvinder med minoritetsbaggrund, som i mindre grad har adgang til de uformelle netværk, der ofte er afgørende for karrierefremdrift (McKinsey & Company, 2016).

Dette billede kan dog nuanceres af et studie af kvinder i de kreative brancher, som viser, at mentorrelationer kan have stor betydning i arbejdsmiljøer, hvor kvinder oplever marginalisering, begrænset adgang til netværk og vanskeligheder ved at blive taget alvorligt i deres roller (Windels & Mallia, 2015). Studiet viser, at læring og udvikling i disse miljøer i høj grad sker gennem deltagelse i praksisfællesskaber og adgang til centrale opgaver, og at kvinder i mindre grad end mænd får adgang til disse muligheder. Kvinder oplever blandt andet, at deres idéer i mindre grad anerkendes, og at de i højere grad tildeles mindre synlige opgaver, hvilket kan begrænse deres faglige udvikling og mulighed for at opbygge en professionel identitet i feltet. Mentorer kan i den sammenhæng bidrage med vejledning, opbakning og adgang til netværksmuligheder og dermed styrke kvinders selvtillid og tilknytning til branchen, men de kan ikke nødvendigvis kompensere for de strukturelle forhold, der former adgangen til centrale lærings- og udviklingsmuligheder. Studiet peger dermed på, at mentorrelationer kan have væsentlig betydning i kontekster, hvor kvinder i udgangspunktet har svagere adgang til de uformelle relationer og muligheder, der understøtter faglig udvikling (Windels & Mallia, 2015).

Den eksisterende forskning præsenterer to centrale årsagsforklaringer til, at kvinder i mindre grad end mænd får adgang til sponsorrelationer. For det første peger forskningen på, at kvinder i mindre grad end mænd aktivt opsøger sponsorer. Et studie viser, at kvinder sjældnere søger en sponsor, selv om de samtidig vurderes at have større behov for de ressourcer og den opbakning, som sådanne relationer kan give adgang til (Ayyala et al., 2019). Et andet studie viser, at kvinder i mindre grad end mænd anses som potentielle talenter og dermed som kvalificerede kandidater til sponsorrelationer (Levine et al., 2021). En central forklaring er ifølge forskerne bag studiet, at ledelsespotentiale ofte vurderes ud fra kønnede forestillinger om ledelse, hvor egenskaber forbundet med maskulinitet tillægges større værdi (Levine et al., 2021).

Kønsforskelle i adgang til sponsorrelationer handler dermed ikke alene om, hvem der opsøger sådanne relationer, men også om hvem der anerkendes som potentielle kandidater at ville sponsorere, og som dermed får adgang til direkte karrierefremmende muligheder.

Et nyere studie af kvindelige ledere i multinationale virksomheder viser, hvordan sponsorrelationer for kvinder ofte består i en kombination af forskellige former for støtte fra sponsorer (Gröschl et al., 2025). Studiet skelner mellem såkaldt instrumentel støtte (*assistive support*) og anerkendende støtte (*appreciative support*). Instrumentel støtte omfatter konkrete karrieremuligheder såsom udfordrende opgaver, nye roller og øget synlighed, mens anerkendende støtte består i anerkendelse, opmuntring og tillid til talentets potentiale. Studiet peger på, at netop kombinationen af disse støtteformer har haft afgørende betydning for de adspurgte kvindelige leders karriereudvikling. Samtidig finder studiet, at sponsorer for kvinder overvejende er mandlige ledere, og at sponsorrelationer ofte opstår tidligt og midt i karrieren, hvor det bidrager til både kompetenceudvikling, synlighed og adgang til videre karrieremuligheder. Dette skyldes, at mænd fortsat dominerer de øverste ledelseslag og derfor i højere grad end kvinder besidder de positioner, hvorfra sponsorrelationen udøves. Studiet peger dermed på, at kvinders adgang til sponsorrelationer i praksis ofte er betinget af relationer til mandlige ledere med organisatorisk indflydelse (Gröschl et al., 2025).

Formelle og uformelle veje til karrierestøttende relationer

Karriereunderstøttende relationer kan opstå både gennem formelle initiativer, såsom mentorprogrammer, og uformelt gennem netværk og personlige relationer. I litteraturen er der særligt fokus på, hvordan disse relationer etableres, og hvilken betydning de har for kvinder og mænds karrieremuligheder.

Når det gælder mentorrelationer, viser et studie, at kvinder, der får en mentor gennem et formelt program, i højere grad opnår forfremmelser end kvinder, der selv har etableret en mentorrelation. Omvendt opnår mænd, der selv finder en mentor, flere forfremmelser end kvinder med tilsvarende selvskabte relationer. Studiet peger

dermed på, at formelle mentorprogrammer kan have særlig betydning for kvinder, mens uformelle relationer fortsat ser ud til at være mere karrierefremmende for mænd (Ibarra et al., 2010).

Når det derimod gælder sponsorrelationer, tegner litteraturen et andet billede. Her opstår relationerne oftere uden for formelle programmer og udvikler sig i stedet gennem uformelle relationer både inden for og uden for arbejdspladsen (Gröschl et al., 2025). Et studie viser, at sponsorer ikke nødvendigvis er den nærmeste chef eller personer i samme organisation, men også kan findes i bredere og mere løst organiserede netværk. Sponsorrelationer fremstår dermed som en mere åben og dynamisk proces, der kan involvere flere sponsorer over tid og på tværs af forskellige karrierestadier (Gröschl et al., 2025).

Samtidig peger forskningen på, at formelle initiativer som kvindenetværk og mentorprogrammer for kvinder kun i begrænset omfang adresserer de strukturelle forhold, der er med til at reproducere kønsforskelle i karriereudvikling. Et casestudie af et formelt mentorprogram for kvindelige iværksættere viser, at sådanne initiativer kan have betydning på individniveau ved at styrke kvinders selvtillid, kompetencer og adgang til sparring, men at de ikke nødvendigvis giver adgang til de magtfulde netværk og beslutningsfora, hvor karrieremuligheder typisk opstår (Dashper, 2019). Studiet viser dermed, at formelle indsatser kan støtte den enkelte, men også risikere at individualisere et strukturelt problem, hvis de primært understøtter kvinders tilpasning til eksisterende normer (Dashper, 2019).

En beslægtet pointe fremgår af et andet studie, som viser, at formelle sponsorprogrammer og kvindenetværk har begrænset effekt, hvis de ikke giver adgang til faktisk synlighed, beslutningstagere og udfordrende opgaver (Gröschl et al., 2025). Det afgørende er dermed ikke alene, om relationerne er formelle eller uformelle, men om de giver adgang til de personer og muligheder, der faktisk har betydning for videre karriereudvikling.

Et casestudie af et formelt mentorprogram, hvor kvinder tidligt i karrieren får tildelt en kvindelig leder som mentor, peger på lignende mekanismer (Sandager, 2021). Studiet viser, at mentorrelationer i høj grad orienterer kvinder mod eksisterende ledelsesnormer frem for at udfordre dem. I studiet fremstilles adfærd forbundet med femininitet, såsom at være "for rar", følelsesmæssig eller prioritere familie, som mindre forenelig med ledelsesroller, mens mere traditionelle ledelsesidealer som handlekraft og rationalitet fremhæves som centrale for at lykkes i ledelse. Dermed kommer mentorrelationer i praksis til at understøtte kvinders tilpasning til etablerede ledelsesnormer snarere end at ændre de strukturer, der former kønsforskelle i adgangen til ledelsespositioner (Sandager, 2021).

Samlet viser forskningen, at kvinder og mænd ikke har samme adgang til karriereunderstøttende relationer, og at disse forskelle kan få betydning for karriereudvikling og adgang til ledelse. Kvinder indgår oftere i mentorrelationer, mens

mænd i højere grad har en sponsor eller netværksforbindelser, der skaber konkrete karrieremuligheder. Forskningen påpeger også, at formelle indsatser kan støtte kvinder, men kun i begrænset omfang ændre de strukturer, der former adgang til magtfulde relationer og synlighed.

5. Hvordan kan karriereunderstøttende relationer bruges til at skabe lige muligheder?

På baggrund af videnskortlægningen kan der peges på tre centrale anbefalinger til, hvordan karriereunderstøttende relationer i højere grad kan bruges som et værktøj til at skabe lige muligheder for karriereprogression. Fælles for anbefalingerne er, at mentor- og sponsorrelationer ikke alene bør forstås som individuelle udviklingsredskaber, men som relationer, der får deres betydning gennem den kontekst, de indgår i.

1. Skeln tydeligere mellem mentor- og sponsorrelationer

Litteraturen peger på, at mentorrelationer og sponsorrelationer ikke har samme funktion. Hvor mentorer især bidrager med sparring, støtte og refleksion, er sponsorrelationer tættere knyttet til synlighed, adgang til netværk og konkrete karrieremuligheder. Hvis organisationer vil bruge karriereunderstøttende relationer til at fremme lige muligheder for ledelse og opbygning af en divers talent pipeline, peger forskningen derfor på, at mentorindsatser ikke kan stå alene, men må suppleres af mere målrettede sponsorordninger.

2. Gør adgangen til karrierefremmende relationer mindre afhængig af netværk og uformelle relationer

En central pointe i litteraturen er, at sponsorrelationer ofte opstår gennem uformelle relationer og eksisterende netværk. Da mænd oftere har adgang til personer i magtfulde positioner, får de også oftere adgang til relationer, der kan omsættes til synlighed, strategiske opgaver og forfremmelse. Forskningen peger derfor på, at virksomheder, som vil bruge sponsorordninger til at udligne ulige muligheder, ikke alene kan lade adgangen bero på netværk og personlige forbindelser. Det kræver i stedet en mere systematisk indsats for at sikre, at også det underrepræsenterede køn får adgang til seniorpersoner med organisatorisk indflydelse og til relationer, der kan føre til konkrete karrieremuligheder.

3. Tænk karriereunderstøttende relationer sammen med organisationens øvrige processer

Litteraturen understreger, at karriereunderstøttende relationer ikke i sig selv kan skabe mere lige adgang til ledelse. Hvis mentor- og sponsorindsatser skal have deres tiltænkte effekt, må de ses i sammenhæng med de øvrige organisatoriske processer, der former adgangen til synlighed, strategiske opgaver, netværk og ledelsesposter. Det indebærer samtidig, at man på tværs af organisationen arbejder systematisk med at identificere eksisterende barrierer og med at justere de processer, der kan være med til at begrænse lige adgang til muligheder og ledelsesposter.

6. Litteraturliste

- Ang, J. (2018). Why career sponsorship matters for advancing women. *Women and Business*, *1*(4). <https://mfk.org.pl/wp-content/uploads/2022/06/KiB-2018.pdf#page=38>
- Ayyala, M. S., Skarupski, K., Bodurtha, J. N., González-Fernández, M., Ishii, L. E., Fivush, B., & Levine, R. B. (2019). Mentorship is not enough: Exploring sponsorship and its role in career advancement in academic medicine. *Academic Medicine*, *94*(1), 94–100. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002398>
- Dashper, K. (2019). Challenging the gendered rhetoric of success? The limitations of women-only mentoring for tackling gender inequality in the workplace. *Gender, Work & Organization*, *26*, 541–557. <https://doi.org/10.1111/gwao.12262>
- Gregorič, A., & Hansen, J. L. (2017). Women's path to the boardroom: The case of Denmark. In C. Seierstad, P. Gabaldon, & H. Mensi-Klarbach (eds.), *Gender diversity in the boardroom*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57273-4_7
- Greguletz, E., Diehl, M.-R., & Kreutzer, K. (2019). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. *Journal of Business and Psychology*, *34*(1), 59–73. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9539-1>
- Gremmen, I., Akkerman, A., & Benschop, Y. (2013). Does where you stand depend on how you behave? Networking behavior as an alternative explanation for gender differences in network structure. *Journal of Management & Organization*, *19*(3), 297–313. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.27>
- Griffeth, L. L., Malik, R. F., Charas, S., & Randall, N. (2021). Sponsorship: An intervention to accelerate women's career velocity. *The IUP Journal of Soft Skills*, *15*(3), 7–22. <https://ssrn.com/abstract=4116982>
- Gröschl, S., Gabaldon, P., Hahn, T., & Kelan, E. K. (2025). The emergence and effects of sponsors for women leaders. *Gender, Work & Organization*, *32*(5), 1786–1796. <https://doi.org/10.1111/gwao.13217>
- Ibarra, H. (2022, November/December). How to do sponsorship right. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/11/how-to-do-sponsorship-right>
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010, September). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- Kogut, B., Belinky, M., Brookfield, J., Okhmatovskiy, I., Lazzarini, S. G., Randøy, T., Conyon, M., Shipilov, A., Chang, S.-J., & Drori, I. (2012). Testing the “old boys’ network”: Diversity and board interlocks in Scandinavia. In *The small worlds of corporate governance* (pp. 183–208). MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9115.003.0008>
- Lalanne, M., & Seabright, P. (2022). The old boy network: Are the professional networks of female executives less effective than men's for advancing their careers? *Journal of Institutional Economics*, *18*(5), 725–744. <https://doi.org/10.1017/S1744137421000953>
- Levine, R. B., Ayyala, M. S., Skarupski, K. A., Bodurtha, J. N., Fernández, M. G., Ishii, L. E., & Fivush, B. (2021). “It's a little different for men”: Sponsorship and gender in academic

medicine: A qualitative study. *Journal of General Internal Medicine*, **36**(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1007/s11606-020-05956-2>

McKinsey & Company (2016). *Women in the workplace 2016*.
<https://womenintheworkplace.com/2016>

Mengel, F. (2020). Gender differences in networking. *The Economic Journal*, **130**(631), 1842–1873. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa035>

O'Connor, P., O'Hagan, C., Myers, E. S., Baisner, L., Apostolov, G., Topuzova, I., Saglam, G., Tan, M. G., & Caglayan, H. (2020). Mentoring and sponsorship in higher education institutions: Men's invisible advantage in STEM? *Higher Education Research & Development*, **39**(4), 764–777. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1686468>

Ottson, C. L. (2019). *Lucky to reach the top? Gendered perspectives on leadership acquisition across Qatar and Denmark*. *Gender in Management: An International Journal*, **34**(7), 541–553. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2017-0158>

Sandager, J. (2021). Mentoring as affective governmentality: Shame, (un)happiness, and the (re)production of masculine leadership. *Gender, Work & Organization*, **28**, 1304–1322.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12653>

Strunck, J., & Holmgren, L.-L. (2015). *Forskningsprojektet "Køn, profession og tradition"*. Aalborg Universitet.

Tænketanken EQUALIS. (2026). *Udvikling i de øverste ledelseslag i den private sektor fra 2023–2026*. <https://equalis.dk/udvikling-i-de-oeverste-ledelseslag-i-den-private-sektor-fra-2023-2026>

von Essen, E., & Smith, N. (2023). Network connections and board seats: Are female networks less valuable? *Journal of Labor Economics*, **41**(2), 323–360.
<https://doi.org/10.1086/719965>

Windels, K., & Mallia, K. L. (2015). How being female impacts learning and career growth in advertising creative departments. *Employee Relations*, **37**(1), 122–137.
<https://doi.org/10.1108/ER-02-2014-0011>