

BCR3101 Bacheloroppgave
HR og personalledelse

```
 bachelor.cs ●
C: > Høgskolen > Kristiania > bachelor.cs
1  bool IsMatch(string [] resume) {
2
3      // for å lede en systemutvikler,
4      // må du forstå en systemutvikler
5
6      return
7          new [] {
8              "tilrettelegger",
9              "faglig kompetanse",
10             "relasjonelle egenskaper"
11         }.All(x => resume.Contains(x));
12 }
```

En studie om hvilke lederegenskaper som vektlegges i rekrutteringen av ledere til IT-bransjen

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne oppgaven er det avsluttende kapittelet ved vårt bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik, spennende, krevende, og ikke minst, annerledes prosess. Tidlig i prosjektet ble det stadige endringer av temaer etter hvert som interessen og motivasjonen økte, og den endelige problemstillingen kom først etter dype samtaler og diskusjoner om ledelse, et tema vi begge brenner for. Vi har undersøkt et tema som er meget dagsaktuelt og som vil bli enda mer aktuelt i fremtiden. Vi håper derfor at prosjektet vårt kan bidra til åpne opp for flere perspektiver på ledelse.

Underveis i arbeidet har vi måttet kjenne på tålmodighet og selvdisiplin, men dynamikken og samarbeidet, oss imellom, har vært formidabel. Mulighetene til samarbeid fikk, dog, en real utfordring da Covid-19 stengte ned landet tidlig i prosjektet. Å skrive en så viktig avsluttende oppgave etter et treårig studium når man ikke kunne møtes for å diskutere, ikke ha tilgang til å bruke biblioteket eller i det hele tatt få nærhet til informantene, var veldig utfordrende. Å sitte hjemme med en åtteåring og en femåring på grunn av stengt barnehage og skole, gjorde heller ikke underverker for konsentrasjon og oppgaveskriving. Men vi kom oss igjennom ved å vise forståelse og tålmodighet for de individuelle situasjonene vi sto i.

Vi vil benytte anledningen til å si tusen takk til vår veileder, Hanne Stavelie, for den gode hjelpen vi har fått underveis i prosjektet. Hun har vist seg tilgjengelig fra dag én og besvart henvendelsene våre i lysets hastighet både med gode faglige råd, innspill og støtte i denne merkelige og utfordrende tiden vi står i.

Vi ønsker også å få takke våre informanter som stilte opp og sa seg villige til å delta via Teams, Skype og e-post, midt i en situasjon som må ha vært fryktelig uforutsigbar og utfordrende for dem.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å si takk til hverandre for det gode samarbeidet, deling av kunnskap og de gode samtalene og diskusjonene vi har hatt underveis i prosessen. Det har virkelig vært lærerikt.

God lesing!

Oslo, 22. mai 2020

Sammendrag

Denne studien omhandler temaet ledelse i kunnskapssamfunnet og hvilke egenskaper som vektlegges i rekrutteringen av nye ledere til IT-bransjen. Formålet har vært å få et dypere innblikk i hvilke lederegenskaper som både ønskes og kreves i målet mot å lede de kunnskapsmedarbeiderne som ofte har mer faglig kompetanse enn lederen selv. Problemstillingen ble som følger:

Hvilke lederegenskaper, i kunnskapssamfunnet, vektlegges når det skal rekrutteres ledere til IT-bransjen?

I tråd med dette formålet har vi også valgt å undersøke hvorvidt en leders faglige kompetanse er relevant for å kunne utøve gunstig ledelse for medarbeidere som er faglige eksperter. Formålet bak dette valget var å utfordre hypotesen om at det er unødvendig med faglig kompetanse for å kunne tiltre i en lederstilling. Med dette som bakteppe har derfor studien også undersøkt hvor viktig rekrutterere i bransjen anser faglig kompetanse for å være.

Ved å drøfte funnene våre opp mot teorien om faglig ledelse, som illustrerer at personen med mest faglig kompetanse skal være leder, og gjennom George Kennings teori om ledelse som en egen profesjon, der man kan lede hvem som helst uavhengig av bransje, ønsket vi å undersøke hvorvidt en av disse teoriene kan anses som relevante i IT-bransjen. Vi har drøftet disse to teoriene opp mot innsamlet data for å kunne besvare forskningsspørsmålet:

Er faglig kompetanse, hos en leder, viktig i IT-bransjen for å kunne utøve ledelse?

Vi har brukt en kvalitativ tilnærming fordi vi ønsket å grave dypere i informantenes meninger, oppfatninger og erfaringer for å kunne forstå hvilke lederegenskaper som oppleves viktige i bransjen og hvorfor det er slik. For å få svar på dette utviklet vi en intervjuguide med spørsmål vi ønsket skulle gi oss den kunnskapen vi søkte etter.

Funnene våre viser til flere lederegenskaper som vektlegges i IT-bransjen. Egenskaper som evne til å tilrettelegge for de ansatte, spesielt i form av autonomi, faglig kompetanse, endringsdyktighet, gode kommunikasjonsferdigheter og relasjonelle egenskaper, er lederegenskaper som gikk igjen hos alle informantene.

Resultatene i undersøkelsen vår utfordret også hypotesen om at faglig ledelse ikke er nødvendig i utøvelse av ledelse. Resultatene viste, derimot, at faglig ledelse er helt essensielt for å kunne forstå sine medarbeidere, forstå forretningen, forstå sammenhenger, sette kurs, samt å fungere som sparringspartner. Til tross for at kunnskapsmedarbeiderne, i denne bransjen, oftest har mer faglig kompetanse enn sine ledere, viser imidlertid funnene våre at de trenger en medsammensvoren som forstår seg godt på det faglige for å kunne oppnå nok legitimitet til å få medarbeiderne med seg.

Innhold

1.0 Innledning	7
1.1 Studiens formål.....	7
1.2 Bakgrunn for valg av tematikk.....	7
1.3 Problemstilling.....	8
1.4 Avgrensning og begrepsavklaring.....	9
1.5 Oppgavens disposisjon.....	10
2.0 Teori	11
2.1 Ledelse.....	12
2.3 Systemutviklere.....	14
2.4 Faglig ledelse.....	15
2.5 George Kenning.....	16
2.6 Einar Thorsrud.....	17
2.7 Servant leadership.....	20
3.0 Metode	21
3.1 Valg av metode.....	22
3.1.1 Forskningsdesign.....	23
3.1.2 Tilnærming.....	23
3.2 Utvalg.....	24
3.2.1 Informantene.....	24
3.2.2 Etske hensyn.....	26
3.3 Intervjuguide.....	27
3.4 Datainnsamling.....	28
3.4.1 Dybdeintervju.....	28
3.4.2 Semistrukturert intervju.....	28
3.4.3 Intervju på e-post.....	29
3.5 Gjennomføring.....	30
3.5.1 Transkribering.....	31
3.6 Analyse og tolkning av data.....	32
3.7 Validitet.....	32
3.7.1 Intern validitet.....	33
3.7.2 Ekstern validitet.....	33
3.8 Reliabilitet.....	34
3.9 Feilkilder.....	36
4.0 Analyse	37
4.1 Presentasjon av funn.....	37
4.1.1 Generelt om vektlagte lederegenskaper.....	37
4.1.2 Tilrettelegger.....	39
4.1.3 Faglig kompetanse.....	41
4.1.4 Relasjonelle lederegenskaper.....	42
5.0 Drøfting	43
5.1 Tilrettelegger.....	43
5.2 Faglig kompetanse.....	48
5.3 Relasjonelle lederegenskaper.....	51
6.0 Avslutning	53
6.1 Konklusjon.....	54
6.2 Kritisk refleksjon av oppgaven.....	56
6.2.1 Kritikk til egne funn.....	56
6.2.2 Kritikk til egen undersøkelse.....	56

7.0 Litteraturliste 59

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Kodeskjema

1.0 Innledning

1.1 Studiens formål

Hensikten med denne studien er å forstå hvilke lederegenskaper som vektlegges i IT-bransjen og dermed tilegne oss dypere innsikt i forståelsen av hvilken type ledere som bør lede bransjens kunnskapsarbeidere. Kunnskapssamfunnet vokser, og det er derfor en interessant og viktig oppgave å undersøke ledelsesaspekter i dette samfunnet. I tillegg ønsker vi å finne ut om det er hold i hypotesen om at en leder ikke trenger faglig kompetanse for å være leder i IT-bransjen. Denne hypotesen er forankret i den tro om at en leder kan lede hva som helst, uavhengig av bransje, så lenge det foreligger nok lederkompetanse til grunn. Det interessante med å utfordre denne hypotesen i IT-bransjen, er at de fleste av kunnskapsmedarbeiderne, altså systemutviklerne, ofte har mer faglig kompetanse enn sin leder. Det er derfor ikke så rart at det er lett å tenke seg at faglig ledelse ikke er nødvendig her, fordi kunnskapsmedarbeiderne «på gulvet» er de faglige ekspertene.

Vi håper derfor at våre funn kan bidra til å skape en bredere forståelse av hvilke egenskaper som anses som viktige i IT-bransjen, særlig med faglige eksperter «på gulvet». Hensikten bak å forankre teorien om faglig ledelse i studien vår, er å undersøke hvorvidt det er nødvendig for ledere i IT-bransjen å ha faglig kompetanse når deres underordnede er de faglige ekspertene. I denne sammenheng håper vi at bedrifter og rekrutterere kan dra nytte av studiet vårt med tanke på rekruttering av ledere i fremtiden.

1.2 Bakgrunn for valg av tematikk

Inspirasjonen for tematikken i denne bacheloroppgaven har sitt opphav i pensumboken «*Personalledelse og arbeidsrett*» hvor spørsmålet om hvorfor faglig dyktige ansatte ofte anses som dyktige ledere, belyses (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018). Disse dyktige ansatte blir, ifølge boka, gjerne forfremmet til lederstillinger hovedsakelig på bakgrunn av faglig tyngde (Kravik, Stang og Ørjasæter 2018). Det kan virke som at det foreligger en tankegang om at faglig dyktighet og gode lederegenskaper er synonyme og at dette er selve drivkraften bak å rekruttere slik. En

slik tankegang kan risikere å gå på bekostning av de relasjonelle lederegenskapene som ellers tillegges stor vekt i mange teorier om ledelse. Etter et raskt søk på finn.no, fant vi ut at de fleste stillingsannonsene i offentlig sektor søker kandidater med erfaring fra offentlig sektor. Hvorfor erfaring fra offentlig sektor skulle bidra til å avgjøre fremtidig jobbsuksess kunne vi ikke forstå rasjonale bak, og søket ble dermed et godt bidrag til inspirasjonen bak interessen for hvor relevant faglig kompetanse faktisk er i en lederrolle.

Etter å ha pratet og diskutert med flere bekjente, hovedsakelig fra IT-bransjen, ble vi etter hvert forespeilet at i flere av kunnskapssamfunnets bransjer, er det kunnskapsmedarbeiderne som er de faglige ekspertene. En av denne oppgavens gruppemedlemmer har en samboer som jobber som systemutvikler og flere meninger og erfaringer angående ledelse i IT-bransjen, ble diskutert med vedkommende. Diskusjonene bidro til et ytterligere engasjement om å finne ut av hvilke tanker om ledelse som befinner seg i akkurat denne bransjen. Vi stilte oss selv spørsmålet om hva IT-bransjen skulle med en faglig dyktig leder når det er medarbeiderne «på gulvet» som er de faglige ekspertene. Med dette som bakteppe, ønsket vi å undersøke hvilke lederegenskaper som faktisk vektlegges i rekrutteringen av ledere til IT-bransjen og om faglig kompetanse anses som relevant.

Hvilke ferdigheter og kompetanser en leder bør ha, finnes det utallige teorier, forskning og meninger om. Gjennom tre års studier i HR og personalledelse har vi lært mye om hva som kjenner gode ledere, men vi har også lest pensumlitteraturen med et kritisk blikk og derfor kjent behovet for å utfordre hvorvidt valgte teorier om ledelse er like relevante i praksis. Vi håper derfor at denne undersøkelsen kan bidra med å gi økt forståelse for ledelse i IT-bransjen og forhåpentligvis kan den også kanskje bidra positivt i andre bransjer.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen er utviklet gjennom en nysgjerrighet knyttet til hvilke lederegenskaper som anses som viktige i IT-bransjen og med bakgrunn i uttalelser fra kapittel 1.2, lyder problemstillingen som følger:

Hvilke lederegenskaper, i kunnskapssamfunnet, vektlegges i rekrutteringen av ledere til IT-bransjen?

Problemstillingen er ikke avledet av teori, men gir rom til bruk av teorier og til perspektiver som utvikles i løpet av forskningsprosessen.

For å besvare problemstillingen, men også å undersøke hvorvidt hypotesen om at faglig ledelse bør tillegges liten vekt ved utøvelse av ledelse, har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

Er faglig kompetanse, hos en leder, viktig i IT-bransjen for å kunne utøve ledelse?

Vår studie begrenser seg til dybdeintervjuer av fire informanter fra fire forskjellige IT-avdelinger i fire forskjellige bedrifter i Norge. Dette er et fåtall informanter og funnene er derfor for svake til å kunne generalisere viktige lederegenskaper på vegne av bransjen.

1.4 Avgrensning og begrepsavklaring

I forbindelse med denne bacheloroppgaven hadde det vært interessant å, over tid, kunne observere hvordan ledelse utøves i IT-bransjen. Dette ville sannsynligvis ha gitt oss et mer nyansert bilde av bransjen. På grunn av studiens tidsbegrensninger så vi at dette ikke var mulig, og derfor vil denne studien avgrenses ved å sette søkelys på informantenes erfaringer og oppfattelser av temaet, gjennom dybdeintervjuer.

Gjennom denne studien benyttes flere faglige begrep som vi selv har tolket for å tilpasse oppgaven. På denne måten vil begrepsavklaringene og problemstillingen til sammen avgrense oppgaven vår. Ifølge Rafoss og Rasmussen (2019, 31) blir et ord til et begrep først etter at man har operasjonalisert det, for da gir det en felles mening for alle som skal lese. Derfor har vi valgt å operasjonalisere de begrepene vi tenker kan tolkes på flere måter, slik at leseren kan lese oppgaven gjennom våre øyne og således forstå hva vi søker å formidle.

Når vi snakker om *ledere* i denne oppgaven, snakker vi om ledere som har personalansvar. Vi tar sikte på mellomledere som rapporterer og kommuniserer både til under- og overordnede. Det er viktig å presisere dette fordi det finnes ansatte i lederstillinger som ikke har personalansvar, for eksempel «techleads» eller toppledere med et lederansvar som hovedsakelig er knyttet til det overordnede strategiske og operative nivået i en bedrift.

Med *lederegenskaper* mener vi de personlige egenskapene som naturlig ligger i vår personlighet i tillegg til den kompetansen, kunnskap og erfaring, som ligger til grunn for å kunne utfylle en lederrolle. Vi vil derfor ikke skille mellom personlighet og kompetanse, men aktivt bruke begrepet lederegenskaper som en kombinasjon av disse. Videre vil lederegenskaper som drøftes, være det informantene definerer som lederegenskaper. Vi stiller derfor ikke krav til at de lederegenskapene som informantene illustrerer, må være i tråd med definisjoner fra faglitteraturen.

Med begrepet *faglig ledelse* mener vi ikke faget «ledelse» som en profesjon, men den organisatoriske kompetansen som må ligge til grunn for å kunne jobbe i en spesifikk bedrift eller bransje. I motsetning til teorien om faglig ledelse, som tolker faglig ledelse som at personen med størst faglig tyngde skal lede, vil vi i denne studien tolke faglig ledelse til at leder besitter den faglige kompetanse eller erfaring som er relevant for bedriften vedkommende jobber i. Et eksempel på dette kan være at en salgssjef i en salgsavdeling har kompetanse eller erfaring innen salg. Der faglig ledelse tolkes i tråd med teorien om faglig ledelse, vil dette fremgå av teksten.

IT er en forkortelse for *informasjonsteknologi* som hovedsakelig består av teknologi der informasjon, i digital form, bearbeides, lagres og formidles gjennom tekst, lyd eller bilder (SNL). Selv om *IT-bransjen* rommer mange forskjellige yrker, som blant annet systemutvikling, IT-support og webutvikling, er informantene våre ledere i avdelinger som hovedsakelig består av systemutviklere. Derfor har vi avgrenset begrepet, «IT-bransjen», til kun å gjelde for systemutviklere.

1.5 Oppgavens disposisjon

Vi vil i det følgende presentere vår disposisjon av oppgaven.

Kapittel 1, 2 og 3 utgjør innledning, teori og metode. Innledning er en introduksjon av oppgaven med presentasjon av studiens formål, problemstilling og avgrensning.

Teorikapittelet vil fungere som oppgavens rammeverk mens metodedelen viser hvordan vi har gått frem for å kunne besvare problemstillingen. Metodekapittelet har vi tillagt noe mer vekt med tanke på de uforutsette utfordringene i forbindelse med Covid-19. Dette kapittelet anser vi derfor som hjertet av oppgaven da det beskriver prosessen vår grundig i form av valg vi har tatt, hvorfor vi har tatt de valgene, samt

utfordringer vi har støtt på underveis. Vi har også valgt å reflektere ekstra over feilkildene ettersom disse bidrar til å svekke oppgavens kvalitet.

Videre vil vi gå over til analysen med presentasjon av funn i kapittel 4 før vi drøfter våre funn i kapittel 5 opp mot det teoretiske rammeverket fra kapittel 2. Kapittel 6 vil utgjøre oppgavens avslutning og inneholder dermed konklusjon, kritikk til egen oppgave, samt forslag til videre forskning.

Opgaven har blitt lengre og mer omfattende enn vi så for oss i forkant av Covid19-situasjonen. Men, nettopp på grunn av situasjonen har vi jobbet iherdig for å gi en så detaljert beskrivelse som mulig av prosessen vi har vært igjennom, slik at lesere skal forstå hvilke valg vi har stått overfor og hvorfor vi har tatt de valgene vi har tatt.

2.0 Teori

Ifølge Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2019, 29) kan en teori defineres som et sett med antakelser om et fenomen. Teorier består av et sett med antakelser om et fenomen fordi det sjelden er snakk om enkeltstående antakelser (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2019, 29). I denne delen vil vi først presentere det vi anser som det mest relevante litteraturgrunnlaget for å avklare nøkkelbegreper i problemstillingen, da disse bør defineres og presiseres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 56-57). Disse begrepene er *ledelse*, *kunnskapsmedarbeidere* og *systemutviklere*. Deretter vil vi gjøre rede for de fire teoriene som utgjør det teoretiske grunnlaget i undersøkelsen. Bakgrunnen for valg av disse henger sammen med det faktum at vi benyttet oss av en abduktiv forskningsmetode, noe vi kommer tilbake til i kapittel 3. Teorien om faglig ledelse og George Kennings teori, er relevante i lys av forskningsspørsmålet vårt. I tillegg presenterer disse to teoriene ganske ulike syn på hvordan ledelse bør utøves. De resterende teoriene ble utviklet i løpet av forskningsprosessen og er dermed et resultat av data som ble innsamlet underveis.

2.1 Ledelse

Ordet leder kan dateres tilbake til 1300-tallet, men begrepet ledelse ble utviklet i første halvdel av det 19. århundre (Einarsen og Skogstad 2015, 15). Forskning på ledelse har gjennom tidene ført til en rekke forskjellige definisjoner av fenomenet, noe som ledelsesforskeren Gary Yukl mente har vært et problem for forskningsfeltet. Yukl illustrerte at noe av problemet handler om at ledelse, som fenomen, gjennom tidene har blitt til et slags synonym for «god ledelse.» Dette mener han er problematisk fordi det også eksisterer destruktive former for ledelse og at disse, på lik linje, derfor bør inkluderes i nyere definisjoner av ledelse (Yukl i Einarsen og Skogstad 2015, 17).

Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver at det foreligger en enighet om at ledelse dreier seg om den unike atferd som ledere utviser med det formål å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen og Thorsvik 2016, 416). Dette påpeker også Einarsen og Skogstad (2015) som mener at gjennom det store havet av definisjoner, er det noen sentrale kjennetegn som går igjen. Disse kjennetegnene samler de derfor i en løs beskrivelse av ledelse som en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning mot å nå sine mål (Einarsen og Skogstad 2015, 17).

2.2 Kunnskapsmedarbeidere

En kunnskapsmedarbeider kjennetegnes ved at han eller hun besitter, samt anvender, høy grad av teoretisk kunnskap. Med andre ord viten om årsakssammenhenger, «*know why*» og ikke nødvendigvis kunnskap opparbeidet gjennom erfaring (Hennestad og Revang 2017, 33). Davenport (2005, 10) definerer kunnskapsmedarbeidere som personer med høy grad av ekspertise, utdanning eller erfaring. Oppgavene i jobben deres er primært knyttet til utvikling, distribusjon eller bruk av kunnskap (Davenport 2005, 10). Lettere forklart så bruker kunnskapsmedarbeiderne hodet mer enn hendene, i sine jobber. Utviklingen i Norge viser at en stadig større prosentandel av befolkningen tar høyere utdanning, noe som indikerer at teoretisk kunnskap blir et viktigere premiss for beslutningstaking blant dagens medarbeidere (Hennestad og Revang 2017, 36).

Begrepet kunnskapsmedarbeidere ble først omtalt av Peter Drucker, for å tydeliggjøre et skift i økonomien der kunnskap ble en hovedressurs (Drucker i Dierendonck og Sousa 2010). Selv om kunnskap er viktig i de fleste typer arbeid, skiller kunnskapsmedarbeidere seg fra andre typer medarbeidere fordi deres hovedfokus er kunnskapen i seg selv. Deres oppgaver dreier seg om å absorbere, utvikle og overføre kunnskap (Dierendonck og Sousa 2010). Grunnen til at vi har valgt å undersøke vår problemstilling blant organisasjoner i IT-bransjen, er nettopp av den grunn at disse organisasjonene har ansatte som kvalifiserer til kunnskapsarbeidere. Systemutviklerne i denne bransjen er ofte faglige eksperter som følge av lang utdanning, erfaring og gjerne et umettelig behov for å holde seg faglig oppdatert. Det kan tenkes at dette bringer med seg nye utfordringer for ledere som har i oppgave å lede slike ansatte, og at det kanskje fremkaller andre og nye krav til deres lederstil. Ifølge Hennestad og Revang (2017, 39) fungerer anvendelse av standardisering, formalisering og kontroll av arbeidsprosesser dårlig overfor kunnskapsmedarbeidere. «De krever som regel autonomi, myndighet til å utforme sine arbeidsoppgaver, deltakelse i strategiske vurderinger osv» (Hennestad og Revang 2017, 39). Dette samsvarer med antakelsene Dierendonck og Sousa (2010) gjør i sin artikkel om kunnskapsmedarbeidere, hvor de skriver at slike ansatte krever autonomi, i tillegg til en følelse av tilhørighet til sine kolleger samt en jobb som oppfyller deres subjektive opplevelse av meningsfullhet. Kunnskapsmedarbeidere kan dermed ikke ledes ved å overvåkes, men bør kun hjelpes ved å bli tildelt muligheten til å lede seg selv mot effektivitet (Drucker i Dierendonck og Sousa 2010).

Fordi kunnskapsmedarbeidere bare kan leies, men ikke eies, er en organisasjon gjerne mer avhengig av dem enn omvendt. Grunnen til at disse kun kan leies, er at det er snakk om menneskelige ressurser. Organisasjonen må derfor sørge for å være så attraktive at kunnskapsmedarbeidere synes det er verdt å komme tilbake etter endt arbeidsdag, for å anvende sin kunnskap til beste for organisasjonen (Hennestad og Revang, 2017, 38). Når medarbeideren forsvinner, forsvinner også kunnskapen. Dermed blir det helt essensielt for organisasjoner å bevare denne kunnskapen samt tilstrebe å være en attraktiv arbeidsplass for kunnskapsmedarbeidere. Maktforholdet mellom ansatte og ledere kan sies å ha blitt forskjøvet i kunnskapsamfunnet ettersom medarbeiderne ofte eier sin egen kunnskap (Hennestad og Revang 2017, 39).

2.3 Systemutviklere

I det postindustrielle samfunn har teknologien hatt voldsom utvikling. Samfunnet i dag er helt avhengig av datamaskiner, systemer og programvare. Uten disse ville samfunnet kollapse. Pengeoverføringer i nettbank, respiratorer på sykehus, satellitter ute i verdensrommet og spillkonsoller. Alt dette, og mye mer, er et resultat av systemutvikling. For at samfunnet skal kunne fungere er det derfor helt avgjørende at programvarene også fungerer. Systemutvikling kan dermed forklares som de metoder og verktøy som benyttes for å skape, utvikle og forbedre programvare (UiO).

For å kunne konstruere og lage programmer til datamaskiner, benyttes det gjerne et konstruert språk som består av forskjellige typer kommandoer som datamaskinen kan utføre. Et programmeringsspråk er basert på ord fra logikk- og matematikkfamilien og følger derfor et meget rigid grammatisk rammeverk. Skulle det oppstå et simpelt avvik i ord eller tegn fra programmeringsspråket, kan det resultere i at programmet låser seg eller gjør feil. Lista med forskjellige programmeringsspråk er lang og alle brukes til egne formål. Et av de mest kjente er Java (SNL).

I tillegg til å kunne kode i form av et programmeringsspråk skal systemutviklerne også forstå samspillet mellom programvaren og ulike brukergrupper. Derfor er det også viktig at de involveres i brukergruppen slik at ønsker og anbefalinger for hvordan systemet skal virke kan kommuniseres tydelig dem imellom (UiO).

Videre er det slik at selve prosessen i å utvikle programvare ikke er synlig for andre. Dette er et godt eksempel på hvordan kunnskapsarbeidere skiller seg ut ved at de bruker hodet og således anvender teoretisk kunnskap. I IT-bransjen, er teoretisk kunnskap et viktig premiss for beslutningstaking og nettopp dette gjør at teoretisk forståelse og faglig innsikt, i stor grad, erstatter praktisk erfaring. Kunnskapen kan sies at ligger lagret i enkeltindivider og kan derfor ikke eies av organisasjonene slik som med materielle verdier (Hennestad og Revang 2017, 33.37).

Fordi teknologien utvikler seg eksponentielt og gammel kunnskap utdateres og erstattes med ny, kan man derfor se på den individuelle kunnskapen som en ferskvare. Som systemutvikler forventes det derfor at man holder tritt med tidene og at man er villig til å holde kunnskapen sin oppdatert i takt med utviklingen.

2.4 Faglig ledelse

Hypotesen om at kun de faglig dyktige bør forfremmes til å bli ledere, ser ut til å ha røtter i teorien om *faglig ledelse*. Faglig ledelse representerer et ledelsessyn som formidler at det er den dyktigste i faget, eller den mest representative, skal lede. Her utfordres påstanden til George Kenning om at en «god leder kan lede hva som helst» fordi i teorien om faglig ledelse kommer det å være faglig best i første rekke (Einarsen og Skogstad 2015, 54). Faglig ledelse representerer dermed, på mange måter, motpolen til Kenning sitt ledelsessyn, hvor han anser ledelse som et eget fag. Denne formen for ledelse ble mer kjent og anvendt i Norge under industrialiseringsprosessen (Byrkjeflot 1999). Gjennom industrialiseringen av Norge, ble det etablert en norm om at effektiv ledelse må bygge på solid faglig kunnskap. Troen på faglig dyktighet som grunnlag for effektiv ledelse, var uttrykk for en tysk tradisjon (Amdam og Kvålshaugen 2016, 238). En av grunnene til at faglig ledelse er en interessant teori for vår undersøkelse, er fordi vi ønsker å finne ut hvorvidt denne teorien er å anse som like relevant i IT-bransjen.

Byrkjeflot (1999) skriver at forholdet mellom mester og lærling er viktig i faglig ledelse. Mesterne er de mest kompetente utøverne av faget, og derfor skal de tildeles lederrollen og være det eksemplariske forbildet. Fagkompetanse kan defineres som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relatert til arbeidsoppgaver knyttet til verdiskapning i organisasjonen (Nordhaug i Amdam og Kvålshaugen 2016, 236). Lederkompetanse innenfor faglig ledelse er ikke nødvendigvis tilegnet gjennom utdanning, men bygges derimot på ansiennitet og overført kompetanse i virksomheten. Ledelse blir altså sett på som en form for «taus» kunnskap, som kun overføres fra person til person i virksomheten (Byrkjeflot 1999). Taus kunnskap kjennetegnes av at den er personlig og gjerne tilegnet gjennom lang erfaring. Det er kunnskap som man ikke reflekterer så mye over og dermed ikke tenker over at man har. Derfor vil taus kunnskap som oftest ikke kunne formuleres og forklares med ord (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). Et hverdagslig eksempel på taus kunnskap, er å knyte skolisser. Dette er kunnskap folk flest tilegner seg gjennom å gjøre det i praksis flere ganger, og det er derfor et typisk eksempel på noe man enkelt kan vise hvordan gjøres, men som blir meget vanskelig å forklare med ord.

I teorien om faglig ledelse skal lederen altså være den fremste fagpersonen i kollegium, noe som fordrer en svært høy mestring av faget (Byrkjeflot i Vie 2012). Tanken på å ansette ledere basert på ovennevnte kriterium, ser ikke ut til å være noe revolusjonerende. Det er heller ikke utenkelig at ved en overdreven vektlegging av faglig dyktighet, vil kanskje andre viktige lederegenskaper overses, som for eksempel evne til å kommunisere godt, delegere og motivere. Yukl definerer ledelseskompetanse som ferdigheter, kunnskaper, evner og holdninger som er relatert til å oppnå mål gjennom andre personer (Yukl i Amdam og Kvålshaugen 2016, 236). Denne definisjonen av lederkompetanse kan bidra til å styrke et inntrykk om at en leder som er overlegent faglig kompetent i forhold sine ansatte, vil muligens ikke ha stort nok fokus på å oppnå resultater gjennom dem.

2.5 George Kenning

George Kenning kom til Norge i 1955 da han bidro i kjølvannet av det europeiske gjenreisningsprogrammet, "Marshall-hjelpen", etter andre verdenskrig. Kenning var opptatt av at mennesker må utvikle seg ut av arbeidet sitt i form av et internt opprykk. Formålet hans var at arbeiderne skulle kunne jobbe seg mot de gode arbeidsbetingelsene høyere opp i hierarkiet, noe den interne karrierestigen kunne bidra til. Forutsetningen for dette var at arbeiderne var villige til å bryte med eget fag og således se den store sammenhengen gjennom organisasjonens øyne for å ta utgangspunkt i bedriftens ideer og mål. Når det gjaldt medarbeiderne «på gulvet» mente Kenning at disse, i all hovedsak, bare skulle følge lederens ordre mens lederen selv hadde ansvar for de resterende funksjonene i bedriften. Videre mente han at medarbeidere i grupper eller team ikke kunne lede seg selv og at lederen, under alle omstendigheter, må ta ansvar og beslutninger (Einarsen og Skogstad 2015, 56). Dette illustrerer både den store avstanden til Thorsruds teori om behovet for autonomi gjennom selvstyrte grupper, og til teorien om *servant leadership*, der formålet er å tilrettelegge for medarbeidernes behov.

Kenning var, i tillegg, opptatt at ledelse skulle ansees som en egen profesjon og at ledelseskompetanse derfor kan utføres på generell basis uten å måtte tilpasse bransje eller virksomhet. Som nevnt i kapittel 2.4 definerte Yukl i Amdam og Kvålshaugen (2016, 236) ledelseskompetanse som: «de kunnskaper, ferdigheter, evner og

holdninger som er relatert til å oppnå mål gjennom andre personer» og gjennom sitt perspektiv på ledelse, utviklet Kenning etter hvert en liste med 31 teser som beskrev retningslinjene en leder skulle følge (Amdam og Kvålshaugen 2000, 88). Disse tesene var gjensidig avhengige av hverandre og helheten ville ødelegges, ifølge Kenning, dersom en av tesene ble tatt ut (Einarsen og Skogstad 2015, 56).

Kennings tese nummer tre lyder som følger (Amdam og Kvålshaugen 2000):

«Knowledge is not a manager's prerequisite. Managers, as managers, can manage everything.»

Denne tesen synliggjør Kennings idè om at den generelle lederen kan lede hva som helst og den illustrerer dermed at Kennings oppfatning av ledelse befinner seg ganske langt unna dens motpart, faglig ledelse, som fordrer at den med mest faglig kompetanse er den som skal lede.

Etter Kennings inntreden i Norge ble etter hvert flere ledere i norske storbedrifter tilhengere av Kennings oppfattelse av ledelse. Særlig ble de tilhengere av tanken om ledelse som profesjon og at lederoppgaver derfor måtte skilles fra andre type jobber. Siden 1980-tallet har det vært en pågående debatt omkring hvilken type kompetanse som er mest relevant for å utøve ledelse i Norge. Denne debatten dreier seg angivelig om hvorvidt det er faglig eller generell lederkompetanse som er viktigst (Amdam og Kvålshaugen 2016, 234).

2.6 Einar Thorsrud

Ifølge Einar Thorsrud, som var psykolog, skulle ledelsens primæroppgave være å regulere grensebetingelser og ikke drive med intern kontroll. Stabile rammebetingelser var helt essensielt for å utvikle arbeidet i en retning som ga muligheter for personlig utvikling (Byrkjeflot 1999). Thorsrud la også stor vekt på at mennesket måtte få utvikle seg gjennom arbeidet, og var tydelig inspirert av ideer som er knyttet opp til fagledelsesidealet. Ideen gikk ut på at utviklingsarbeidet skulle skje i bedriften, og det ble lagt liten vekt på formell utdanning (Byrkjeflot 1999).

Thorsrud var den fremste flaggbæreren for tanken om at ansatte skulle få lov til å jobbe i selvstyrte grupper. Dette illustrerte han ved å fungere som en drivkraft i det

såkalte *samarbeidsprosjektet LO/NAF* fra 1962. Dette var ment som en satsing på utvikling av industrielt demokrati i form av selvstyrte grupper, i tillegg til jobbrotasjon, jobbutvidelser og andre former for alternativ arbeidsplassutforming på den tiden (Einarsen og Skogstad 2015, 55). Ifølge Thorsrud kan industrielt demokrati forstås som det å kunne dele på muligheten til å lede eller styre arbeid (Thorsrud 1968). Kaufmann og Kaufmann (2015, 341) beskriver at med selvstyrte grupper menes det grupper, eller team, hvor deltakerne bestemmer arbeidsprosessene selv.

I ovennevnte samarbeidsforsøk var det et mål at selvstyrte grupper skulle ta over så mye som mulig av ansvaret fra lederne, uten at noen av arbeiderne trengte å bli ledere. Med andre ord så var ledelse bare noe som trengtes på topplanet. Thorsruds underliggende idè dreide seg om at det skulle være mulig for toppledere å skaffe arbeiderne stabile rammebetingelser slik at arbeidsgrupper kunne styre seg selv (Einarsen og Skogstad 2015, 55). Lettere forklart så var autonomi for de ansatte, noe som ble ansett som viktig av Thorsrud. Autonomi dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 142). Ledelse var altså noe man ikke burde snakke mye for mye om så lenge topplederne gjorde jobben sin ved å tilrettelegge for selvstyrte grupper (Byrkjeflot 1999).

Samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF på 1960-tallet, som ble ledet av Einar Thorsrud, la grunnlaget for regler i arbeidsmiljøloven som omhandler et velferdsmessig og helseforebyggende perspektiv. Alle som arbeider i Norge skal ha et arbeid som gir en viss mulighet for faglig og personlig utvikling, *selvbestemmelse*, variasjon i arbeidet og mulighet for sosial kontakt med andre mennesker (Einarsen og Skogstad 2011, 399). Dette var regler som Thorsrud mente måtte være tilstedet for at arbeidstakere skulle oppleve arbeidet som meningsfylt og utviklende, og dermed helsebringende (Einarsen og Skogstad 2011, 399). Dette ble av Thorsrud og Emery formulert i seks såkalte psykologiske jobbkraav (Einarsen og Skogstad 2011, 400):

- 1) Behovet for variasjon
«Det er klart at svært mye variasjon kan være et problem fordi det ikke harmonerer med normale menneskelige forutsetninger for læring og omstilling. For lite variasjon er imidlertid heller ikke i takt med de psykologiske betingelser mennesket møter arbeidssituasjonen med. Det er også helt på det rene at for lite variasjon er et mye større problem i moderne arbeidsliv enn for mye variasjon.»
- 2) Behovet for å kunne lære noe som et ledd i arbeidet
«Faglig og menneskelig utvikling er sterkt knyttet til læring: til utvikling av kunnskaper, innsikter og ferdigheter. Det er derfor av grunnleggende betydning at arbeidet gir læringsmuligheter.»
- 3) Behovet for selvbestemmelse
«En rett til selvbestemmelse og til å kunne øve innvirkning over forhold som er av betydning for ens egen situasjon, er viktig for individets opplevelse av menneskeverd og for et levende demokrati. Uten at den enkelte har en forankring i å beslutte om seg selv og sin egen situasjon, er det også vanskelig å medvirke til beslutninger på høyere plan, for eksempel om virksomheten som helhet. Det vil selvsagt alltid være mange prinsipielle og praktiske begrensninger på hvilke handlingsmuligheter en kan gi den enkelte som samfunnsmedlem, så vel som arbeidstaker. Det viktige i denne sammenheng er imidlertid at selvbestemmelsesmulighetene ikke snevres inn mer enn påkrevd, for eksempel gjennom organisasjonstiltak, gjennom 'systemgjøring' osv.»
- 4) Behovet for kontakt med andre
«Mennesket er karakterisert som et 'sosialt vesen'; viktige menneskelige behov er knyttet til samspill med andre. Når det gjelder arbeidssituasjoner, kommer også en rekke praktiske behov inn i bildet, knyttet til arbeidets gjennomføring, til sikkerhet og til andre former for felles handling, for eksempel faglig.»
- 5) Behovet for å se en sammenheng mellom arbeidet og omverdenen
«Behovet for å se en sammenheng mellom arbeidet og omverdenen i det minste slik at en kan se en viss forbindelse mellom det en utfører i arbeidet, og hva som betraktes som nyttig og verdifullt i samfunnet generelt.»
- 6) Behovet for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid
«Behovet for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid, også om en velger å bli stående i den.»

Figur: De psykologiske jobbkravene av Thorsrud og Emery, med direkte siterte kommentarer fra forarbeidene til arbeidsmiljøloven fra 1977 (Einarsen og Skogstad 201, 400).

Punkt nummer tre blant ovennevnte psykologiske jobbkrav dreier seg om selvbestemmelse (jf. autonomi).

2.7 Servant leadership

Den store forskjellen fra andre ledertyper i teorien om *servant leadership* dreier seg om at en *servant leader* sitt første fokus er å tjenestegjøre for sine ansatte samt å sørge for at deres nødvendige behov på arbeidsplassen prioriteres (Dierendonck og Sousa 2010). Det vi legger i begrepet *tjenerleder* (heretter *servant leader*) dreier seg om at lederen fungerer som en tilrettelegger for sine ansatte, med et fokus på å skape best mulige forhold for at de skal lykkes i sitt arbeid. Teorien om servant leadership ble først omtalt av Greenleaf, og ifølge han er servant leaders de som har et grunnleggende behov for å tjene andre og på den måten gi ansatte muligheten til å vokse og utvikle seg. Greenleaf sier videre at en servant leader fokuserer på å være en tjener for sine ansatte, framfor en ordinær leder (Greenleaf i Dierendonck og Sousa 2010). En servant leader ønsker å utøve sin makt på en ydmyk måte, tilrettelegge for et støttende og positivt arbeidsmiljø, i tillegg til å ha et fokus om å bygge et tillitsbasert forhold til sine ansatte (Dutta og Khatri 2017).

Dierendonck og Sousa (2010) argumenterer for at servant leadership er den beste lederstilen overfor kunnskapsmedarbeidere. Dette begrunner de med en antakelse om at kunnskapsmedarbeidere ser på jobben sin som en kilde til implisitt glede og tilfredshet, autonomi samt at de ønsker en følelse av tilhørighet til sine kollegaer (Dierendonck og Sousa 2010). Dierendonck og Sousa beskriver dette som meningsskapende prosesser for en kunnskapsmedarbeider, og derfor er det helt essensielt at lederen legger til rette for dette slik at de ansatte opplever arbeidet og arbeidsplassen sin som meningsfull. Hvis virksomheten ikke lykkes med dette, risikerer de å miste kunnskapsmedarbeidere til andre arbeidsplasser fordi medarbeiderne håper å få oppfylt slike behov der (Dierendonck og Sousa 2010).

Det kan kanskje hevdes at kunnskapsmedarbeidere, på mange måter, har andre krav til ledelse. Tanken om at kunnskapsmedarbeidere trenger en annen ledertype støttes av Drucker, som mente at kunnskapsmedarbeidere kan bli hjulpet, men de må få lov til styre seg selv mot prestasjon og effektivitet i jobben (Drucker i Dierendonck og Sousa 2010). Ettersom konseptet om servant leadership går ut på å tilrettelegge for de ansattes behov, vil den dermed egne seg best som ledelsesstil for kunnskapsarbeidere, ifølge Dierendonck og Sousa (2010). Servant leadership har også noen kritikere som,

blant annet, mener at teorien kan virke upraktisk å implementere i det virkelige liv. Disse kritikerne mener at teorien om servant leadership ser ut til å overse kritiske og høyst relevante aspekter ved ledelse, som for eksempel makt og selvidentitet (Liu, 2019).

3.0 Metode

Oppstarten av prosjektet var godt planlagt og vi hadde tatt de fleste forbehold som var kommunisert gjennom høyskolen og via veileder. Tematikk og problemstilling var, mer eller mindre, utarbeidet og vi hadde fått gjennomført første møte med veileder. Videre hadde vi fått tak i informanter fra forskjellige IT-bedrifter og tidspunkt for intervju var avtalt. Så kom nyheten om at coronaviruset hadde ankommet Norge og tiltak for å hindre spredning ble iverksatt lokalt i hele landet. Etter hvert som det viste seg at dette var en pandemi, begynte næringslivet å pålegge hjemmekontor for ansatte uten samfunnskritiske funksjoner. Planen var å gjennomføre første intervju mandag 16 mars, men torsdag 12 mars besluttet myndighetene å stenge barnehager og skoler. Biblioteket ved Høyskolen Kristiania skulle holde åpent til og med fredag 13 mars kl. 18:00, men dette ble, imidlertid, avlyst i siste liten.

Myndighetene anbefalte å unngå kollektivtransport, samt holde avstand til andre mennesker. Alle landets bibliotek ble også stengt og vi hadde derfor ingen steder og møtes. Det skal også nevnes at en av oss har barn både i barnehage og på skole og disse måtte fra daværende tidspunkt, bli hjemme. Dette ble et uventet innhugg i vår tidsplan og vi måtte gjøre store endringer. Videre fulgte avlysning av intervjuer fra bedriftene, men fire av de tilbød seg å gjennomføre intervjuene henholdsvis gjennom videomøter og via e-post.

På grunn av Covid19-situasjonen vil oppgavens kvalitet derfor være sterkt farget av situasjonen, både gjennom samarbeidsmuligheter og konsekvenser for empiri. Dette vil forklares ytterligere gjennom metodedelen for å synliggjøre hvilke utfordringer som får konsekvenser for oppgaven og hvordan vi har løst dette.

Samarbeidet oss imellom har vært enestående. På grunn av restriksjonene knyttet til pandemien, har vi lært oss å samarbeide på nye måter. Teknologi for digitale møter og

å arbeide i «skyen» via Google docs, har bidratt til at vi har klart å gjennomføre. Sistnevnte program har vært et uvurderlig system for samarbeid i en situasjon som nå. Vi har fordelt oppgaver oss imellom som vi har lagt direkte inn i docs. Deretter har vi kommentert, diskutert og vurdert hverandres besvarelser og således blitt enige om hvilke punkter som skal med og ikke. Alt fra disposisjon til innhold, har vi diskutert gjennom «Messenger» og «Google Docs» og det har også blitt mange telefonsamtaler. Det er klart at Covid19-situasjonen har gitt oss utfordringer vi helst skulle vært foruten, men den har også gitt oss noen muligheter. Blant annet har vi fått kjenne på følelsen av omstilling. Vi har dermed fått en liten dytt i retning av å bli endringsdyktige. Som nevnt, har utfordringene med Covid-19 også gitt oss nye og gode måter å samarbeide på, primært gjennom bruk av teknologi.

3.1 Valg av metode

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming i søket etter å få svar på problemstillingen, hovedsakelig fordi vi ønsket en nærhet til dem vi skal forske på gjennom dybdeintervjuer. Ettersom formålet vårt med denne oppgaven var å få svar på hvilke lederegenskaper som vektlegges i rekrutteringen av ledere til IT-bransjen, er det naturlig at vi har dialog med personer som vurderer disse lederegenskapene i praksis. Gjennom kvalitativ metode, får vi derfor muligheten til å komme tett inn på informantene, samt få innsyn i deres personlige opplevelser og erfaringer gjennom personavhengige aspekter vi ikke kunne forutsett på forhånd (Tjora 2020, 30). Gripsrud, Olsson og Silkoset (2017, 103) beskriver hvordan kvalitative metoder nettopp har den egenskapen i det å gå i dybden for å forstå informantenes underliggende koblinger. I motsatt ende av skalaen finner man den kvantitative metoden, som i større grad er ute etter å forklare eller å tallfeste. Videre beskriver de at siktepunktet med kvalitative data er å forstå sammenhenger og analytisk beskrivelse, mens kvantitative data heller legger seg mot å generalisere gjennom statistiske metoder.

Vår undersøkelse har tatt utgangspunkt i en *abduktiv* metode. Den abduktive metoden er en vekselvirkning mellom *induktiv* og *deduktiv* metode. Der den induktive er opptatt av å utvikle eller anta generelle sammenhenger gjennom å være eksplorerende og empiridrevet, er den deduktive teori- og hypotesedrevet i den grad at den søker å

forklare enkelthendelser gjennom disse forhåndskunnskapene om temaet (Tjora 2020, 33). Den abduktive metoden fungerer som en kombinasjon av induktiv og deduktiv metode og passer dermed godt til vår besvarelse ettersom vi startet induktivt, gjennom datainnsamling i tråd med problemstillingen, men ga rom til bruk av teorier og til perspektiver som ble utviklet i løpet av forskningsprosessen. Vi fortsatte deduktivt ved å bruke teorien om faglig ledelse, samt Kenning, for å utfordre hypotesen som undersøkelsen er inspirert av.

3.1.1 Forskningsdesign

Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2017, 46) handler et forskningsdesign hovedsakelig om hvordan undersøkelsesprosessen skal gjennomføres rent praktisk. For å kunne svare på problemstillingen, må man derfor vite hva slags data man trenger og hvordan man skal få tak i disse dataene. Videre bør man ha en formening om hvordan dataene skal analyseres. Formålet med forskningen og forskningsspørsmålet er derfor styrende for hvilket forskningsdesign man velger.

Ettersom formålet med forskningen vår var å undersøke hvilke lederegenskaper rekutterere vektlegger i IT-bransjen, falt det naturlig å bruke et *eksplorativt* design. Målet var å skape innsikt i hva som ansees som viktige lederegenskaper i en bransje som i all hovedsak består av kunnskapsmedarbeidere. Et eksplorativt design er en fremgangsmåte som fokuserer på å utforske et tema man vet lite om og som problematiserer i den grad at det ikke eksisterer noen klar oppfatning eller antakelser om hvilke sammenhenger som finnes. Formålet med dette forskningsdesignet er i første omgang å forstå samt skape innsikt i det aktuelle temaet, men også å kunne gi rom til å utvikle hypoteser eller antakelser som senere kan testes gjennom undersøkelser som bygger på andre design (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 47-48).

3.1.2 Tilnærming

Undersøkelsen, i sammenheng med kvalitativ metode, er inspirert av fenomenologien. *Fenomenologi*, tar utgangspunkt i å forstå målgruppens hverdagserfaringer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 108). Tjora (2020, 27) beskriver fenomenologien som en tilnærming der det primære studieobjektet er selve bevisstheten og hvordan

fenomenet fremstår for hver enkelt fra et førstepersonsperspektiv. For å få et konkret og helhetlig bilde av informantenes prioriteringer av viktige egenskaper og syn på faglig ledelse, vil derfor et fenomenologisk perspektiv kunne bidra til å gi oss det helhetlige bildet vi er ute etter.

3.2 Utvalg

3.2.1 Informantene

Vårt utvalg er i tråd med problemstillingen. Dette betyr at vi tok kontakt med de som rekrutterer eller ansetter personer som skal lede systemutviklere. Vi rekrutterte informanter til prosjektet vårt via deres egne arbeidsplasser. Vi hadde ingen spesifikke ønsker for hvilke organisasjoner som skulle kontaktes, annet enn å få tak i relevante informanter som har ansvar for å rekruttere ledere. Vi ønsket å snakke med rekrutteringsansvarlig i avdelinger for systemutvikling og kontaktet derfor HR-Norge for å høre om de hadde en oversikt over norske bedrifter som hadde egne avdelinger for utviklere. Det hadde de, og vi fikk tilsendt en lenke med en oversikt som vi brukte til å velge oss ut bedrifter. Vi startet øverst på listen og jobbet oss nedover til vi hadde registrert 15 bedrifter og tenkte at dette var en grei mengde e-poster å starte med. Etter å ha gjennomgått listen, kontaktet vi bedriftene ved å sende en e-post med informasjon om prosjektet og et ønske om hvilke informanter som ville være de mest relevante. I denne fasen av oppgaven var vi usikre på om bedriftene ville avse tid og ressurser til prosjektet, men det skulle vise seg at flere var positive. Vi ønsket å intervju kun én informant per bedrift slik at funnene ikke skulle påvirkes av organisasjonens kultur. På denne måten tenkte vi at det ville være mer rettferdig å sammenligne funnene i etterkant.

Vi fikk positiv tilbakemelding fra fire informanter. Alle hadde en lederstilling på høyere nivå og hadde en vesentlig rolle i rekrutteringen av mellomledere. To av informantene trakk seg på grunn av Covid19-situasjonen, og vi endte opp med to informanter fordelt mellom to store organisasjoner. Informantene kom fra *Fremtind*, og *Digdir*. De to som trakk seg kom henholdsvis fra NRK og fra Lånkassen. Begge informerte om at Covid19-situasjonen hadde skapt så mye ekstraarbeid at de ikke

kunne prioritere å la seg intervju for en bacheloroppgave. Noe vi selvsagt viste forståelse for.

Ettersom en av studiens gruppemedlemmer har en samboer som jobber med systemutvikling i *Nets*, fikk vi drahjelp til å finne to ytterligere informanter. Informanten i *Nets* har noe relasjon til gruppemedlemmets samboer og ble raskt klassifisert som en ypperlig kandidat til prosjektet. Informant nummer to, ble også rekruttert gjennom gruppemedlemmets samboer, men via en konsulentkollega utleid til Hurtigruten. Denne konsulenten hjalp oss med å finne en passende kandidat til prosjektet. Totalt endte vi derfor med 4 informanter hvor alle er ledere i avdelinger hovedsakelig bestående av systemutviklere. Informantene står også ansvarlige for å rekruttere nye mellomledere.

Når det gjelder utvalget, opplevde vi selv at fire informanter var for lite til å innhente den mengden empiri vi anså som tilstrekkelig. Det er ofte et tilbakevendende spørsmål om hvor mange det er hensiktsmessig å intervju, men hovedregelen virker å være at man kan avslutte når man opplever at det ikke fremkommer flere nye momenter i intervjuene. En såkalt *metning* kan oppleves dersom man gjør intervjuer innenfor en homogen gruppe deltakere eller har et relativt snevert tema (Tjora 2020, 143).

Etter å ha intervjuet fire informanter følte vi, overraskende nok, at det ikke tilkom særlig revolusjonerende og ny informasjon. Informantene hadde riktignok litt forskjellige vinklinger og formuleringer, men essensen og hovedpoengene så ut til å være relativt like. Det er ikke dermed sagt at vi ikke trengte flere informanter i vår studie, snarere tvert imot. Hadde vi hatt flere informanter kunne det, per definisjon, hende at vi hadde fått en større variasjon i svar.

Vi hadde satt en tidsfrist for å avslutte rekrutteringen av informanter til utgangen av mars. Dette gjorde vi i den tro at vi skulle ha nok tid til å bearbeide dataene samt starte analyse og drøfting. Den siste informanten ble rekruttert et par uker etter fristen i ren desperasjon etter flere informanter. Covid19-situasjonen hadde betydelig påvirkning på mulighetene til å rekruttere informanter til prosjektet og vi hadde en pågående dialog med veileder om hvilke muligheter vi hadde dersom vi skulle ende opp med et for lite antall. Veileder oppfordret oss til å spørre informanter om telefon

eller e-postintervjuer var en mulighet dersom videointervju ikke var gjennomførbart. Vi fikk godkjent e-postintervju hos to av informantene. Hadde ikke e-postintervju vært en mulighet, ville vi ha mistet ytterligere to informanter.

I tiden etter fristen for rekruttering, valgte vi å fortsette rekrutteringen en stund til i håp om å få tak i flere. Vi tok i bruk LinkedIn for å komme i direktekontakt med potensielle informanter. Dessverre lyktes vi ikke med dette.

3.2.2 Ethiske hensyn

Å oppnå tillit, konfidensialitet og respekt, vil bidra til å påvirke kommunikasjonen mellom forsker og informant. Som forskere bryter vi oss inn i informantenes arena for å tilegne oss kunnskap om hva som foregår der. Derfor er det veldig viktig å påse at informantene vet så mye som mulig om hva prosjektet går ut på og at de har beslutningsmakt i form av at de kan trekke seg når som helst uavhengig av tidspunkt og uavhengig av grunn (Tjora 2020, 47).

Å være anonym er spesielt viktig når det er snakk om følsomme temaer som tas opp. Dette var ikke tilfelle under våre intervjuer, men det var allikevel viktig for informantene at de var anonyme slik at de ikke kunne kjennes igjen ved, kjønn, stillingstittel, navn på avdeling eller gjennom sitater. Forskningsetikk handler jo gjerne om å beskytte de som deltar i forskningsprosjektet og derfor er det avgjørende at opplysninger om informantene behandles konfidensielt.

For å bekrefte for informantene at de ville være anonyme, informerte vi grundig om dette i e-posten som ble sendt ut da vi rekrutterte informanter til prosjektet vårt. I tillegg til å sørge for anonymitet er det også forskerens ansvar å påse at informanten ikke settes i et dårlig lys. Derfor har vi også vært påpasselige med å unngå direktesitater fra intervjuet som vi var usikre på om ville bidra til nettopp dette (Tjora 2020, 179).

Intervjuet er en *intersubjektiv* situasjon noe som, per definisjon, betyr at teksten i seg selv er viktigere enn personen som intervjues. I en intersubjektiv situasjon, vil det derfor ikke være en ulempe for forskningens empiri at informantenes identiteter er anonyme. Derfor anså vi det som trygt at informantene fikk beholde sin anonymitet (Tjora 2020, 179).

Vi fikk, etter å ha avtalt intervju med informantene, tillatelse til å bruke lydopptak av intervjuene. Dette ble godtatt da vi informerte om at vi ville slette lydfilene straks etter vi hadde fått transkribert intervjuene. Lydopptak brukes, spesielt i journalistikken, til å kvalitetssikre at det som har blitt sagt er gjengitt ordrett. Litt av samme grunn benytter vi oss av lydopptak, slik at ikke informantene feil siteres i form av at vi setter egne ord i deres munn (Tjora 2020, 179).

3.3 Intervjuguide

Forskningsdesignet og tilnærmingen vår fordret et semistrukturert intervju. Vi visste i god tid at vi ønsket å benytte oss av denne metoden fordi det ville gi rom for skreddersydde oppfølgingsspørsmål. For at ikke intervjuene skulle bli ustrukturerte og dermed invitere til en ukontrollert dialog, bestemte vi oss for 12 definerte spørsmål. Noen av disse hadde også forhåndsdefinerte oppfølgingsspørsmål, men de kunne fravikes eller tilpasses alt ettersom hva informanten svarte. Spørsmålene vi valgte besto hovedsakelig av spørsmål knyttet til ønskede lederegenskaper, medarbeideres grad av autonomi samt spørsmål knyttet til virksomhetens behov for faglig ledelse. I tillegg spurte vi om hvilke lederoppgaver som ble anvendt i praksis, litt om hva informantene la i begrepet «god ledelse» samt spørsmål knyttet til lederegenskaper de anså som viktige i fremtiden. Vi ønsket ikke å bruke ledende spørsmål i fare for å få korte svar og alle spørsmålene i intervjuguiden ble derfor formulert åpne. Rekkefølgen på spørsmålene var satt til å åpne intervjuet med spørsmål knyttet til formaliteter som demografi og deretter innledet vi med forventninger de hadde til en leder før vi gikk over til spørsmålene som var direkte knyttet til formålet.

Det var viktig for oss å konstruere spørsmål som ikke gikk på hvorvidt rekruttererne gjorde en god eller dårlig jobb i ansettelsen av nye ledere. Poenget med dette var å eliminere mulighetene for at informantene skulle føle seg utilpass i intervjusituasjonen og således gi oss de svarene de trodde vi ville at de skulle gi oss. Vi ønsket, gjennom spørsmålene, å vise at vi var særdeles interessert i å høre deres meninger knyttet til hvilke lederegenskaper som ansees som viktig og hvorfor de mener akkurat dette.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Dybdeintervju

Vi har valgt dybdeintervjuer som metode for datainnsamling. Grunnen til dette er at vi ønsket å få innsikt i, samt studere, intervjuobjektene meninger, holdninger og erfaringer (Tjora 2020, 114). Tjora (2020, 114) skriver at dybdeintervjuet er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren ønsker å forstå informantenes opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over disse. Noe av fokuset under dybdeintervjuer er også å legge merke til hvordan den sosiale situasjonen spiller en rolle for det som formidles (Tjora 2020, 31).

Vi er altså ute etter å utforske deres subjektive mening om hvilke lederegenskaper som bør vektlegges i IT-bransjen og hvilke erfaringer eller opplevelser de ønsker å vise til som et grunnlag for sine meninger. God dialog mellom forsker informant er helt vesentlig for å få fram slike refleksjoner, og derfor kan dybdeintervjusituasjonen betegnes som *intersubjektiv*. Det vil si at måten ovennevnte meninger og erfaringer gjøres eksplisitte på, avhenger av møtet mellom den spesifikke deltakeren og den spesifikke forskeren (Tjora 2020, 31).

3.4.2 Semistrukturert intervju

Vi benyttet oss av et semistrukturert intervju, som er en type dybdeintervju med en halvfast struktur (Tjora 2020, 264). Det vil si at intervjuguiden inneholder hovedspørsmål som har blitt utarbeidet på forhånd, samtidig som at det åpner for oppfølgingsspørsmål som kan tilpasses etter hva informanten svarer. Denne intervjuformen gir rom for refleksjon, og dermed mer detaljert data, i tillegg til et godt sammenligningsgrunnlag ettersom de forhåndsbestemte spørsmålene er like for alle informanter (Christoffersen, Johannessen og Tufte 2010, 145). Vi fant det hensiktsmessig å gjennomføre et semistrukturert intervju ettersom vi ønsket en dypere forståelse av informantenes svar, samt gi rom for refleksjon og fleksibilitet. Ulempen ved bruk av en slik metode er at det er tidkrevende fordi det fordrer omfattende arbeid både før og etter intervjuet. Som for eksempel utforming av intervjuguide, transkribering og analysering av funn i etterkant.

Den opprinnelige planen var å utføre et semistrukturert intervju med alle informanter på deres respektive arbeidsplasser, men som et resultat av Covid19-situasjonen, ble vi tvunget til å endre på dette. Det medførte blant annet at vi gjennomførte to intervjuer ved hjelp av videosamtaler, mens de to siste informantene sendte oss skriftlige svar per e-post.

Vi ønsket å gjennomføre intervjuene ved informantenes arbeidsplass for å tilpasse oss deres tidsplan i tillegg til at det ville være et sted informanten kunne føle seg trygge (Tjora 2020, 121). Dette mener vi ville bidra med å skape en avslappende atmosfære som også ville gjøre det enklere for respondenten å reflektere og gi utfyllende svar. Ettersom man også er opptatt av hvordan den sosiale situasjonen spiller en rolle for respondenten og det som formidles under et dybdeintervju, ble det naturligvis en ulempe å ikke kunne gjennomføre intervjuene i samme rom som informantene (Tjora 2020, 31).

3.4.3 Intervju på e-post

Dybdeintervjuer vil kunne skape et godt møte mellom intervjuer og informant gjennom en ansikt til ansikt situasjon. I de tilfellene hvor det ikke er økonomisk eller praktisk mulig å gjennomføre dybdeintervjuer, kan telefon- eller e-postintervju være en mulighet for å komme i kontakt med informantene. Å intervju via e-post kan fungere bra og spesielt dersom informantene er engasjert og interessert i temaet (Tjora 2020, 171). Da to av våre informanter trakk seg fra videointervjuene ble vi enige om at det var greit å besvare spørsmålene via e-post når de hadde tid. Gjennomføringen fungerte ved at vi sendte en modifisert utgave av intervjuguiden med alle spørsmål til informanten i tillegg til oppfordring om å svare mer utfyllende på enkelte spørsmål, blant annet spørsmål knyttet til medarbeidernes grad av medbestemmelse.

En av fordelene med e-postintervju er at man slipper å transkribere intervjuet i etterkant. Svarene kommer ferdig transkribert og vi kunne straks begynne med analyse av funnene.

3.5 Gjennomføring

Intervjuene våre ble gjennomført etter avtale med informantene selv. Planen var at vi skulle gjennomføre fem dybdeintervjuer hos hver enkelt informant med lokasjon på informantens arbeidsplass. Dato for intervjuer hos tre av informantene var allerede bestemt da myndighetenes Covid19-restriksjoner ble offentliggjort. Ettersom de aller fleste med mulighet for hjemmekontor ble pålagt dette, måtte vi raskt gjøre endringer i planen. Vi kontaktet informantene fortløpende for å avtale videre plan og fikk raskt svar fra to av informantene som inviterte til videointervju. To andre informanter, Lånekassen og NRK, fikk så store utfordringer med Covid19-situasjonen, at de så seg nødt til å kansellere deltakelsen i prosjektet. Dette var helt greit ettersom vi på forhånd hadde skrevet at det var opp til informanten å trekke seg når som helst og uansett grunn. Covid-19 var jo for øvrig en meget legitim grunn og vi spurte informantene som trakk seg om de sa seg villige til å la seg intervjuer per e-post om mulig. Dette hadde de heller ikke mulighet til å prioritere og vi måtte dermed akseptere at vi hadde mistet to av informantene.

De to første intervjuene ble gjennomført via videoapplikasjonene «Teams» og «Skype.» Vi hadde på forhånd planlagt at vi skulle bytte på rollene som intervjuer og observatør, men fordi en av oss har forholdsvis små barn, så vi det mest hensiktsmessig at vedkommende ble observatør for å redusere sjansen for avbrytelser under intervjuene. Vi sørget for å unngå forstyrrelser ved å skru av observatørens mikrofon med mulighet til å skru den på igjen dersom observatøren også ønsket å stille oppfølgingsspørsmål. Observatørens rolle i videointervjuene ble derfor hovedsakelig å observere den mengden kroppsspråk som et videomøte gir rom for.

I starten av intervjuene, spurte vi om tillatelse til å ta lydopptak slik at det ville være lettere for oss å transkribere i etterkant. En fordel med lydopptak er at det gir rom for fullstendig tilstedeværelse i intervjusituasjonen fremfor og ha nesa ned i en notatblokk. Informantene ga samtykke til lydopptak med den forutsetning at opptakene ble slettet etter at transkriberingen var gjennomført. Videointervjuene tok i snitt 40 minutter, men vi avsluttet med litt uformell prat etter at spørsmålene var stilt, noe som ga oss enda litt mer informasjon. Videointervjuet med Nets gikk uforstyrret og dialogen hadde en fin og konsentrert flyt underveis. Under videointervjuet med Fremtind ble informanten, som hadde hjemmekontor, noe forstyrret av egne barn

underveis og det var derfor utfordrende å opprettholde en dialog med kontinuerlig flyt.

De to neste intervjuene ble gjennomført via e-post. Dette fordi disse informantene hadde så store prioriteringsutfordringer at de følte de måtte svare på spørsmålene innimellom når det forelå tid nok til det. Vi valgte derfor å sende intervjuguiden direkte til informantene, men med en innledende tekst til forventninger og gjentatt informasjon om anonymitet. I tillegg ønsket vi at informantene skulle utdype litt ekstra på enkelte spørsmål. Informantene fikk en frist til å sende svarene tilbake, noe som gikk greit etter forholdene.

3.5.1 Transkribering

Tjora (2020, 173) anbefaler lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i etterkant. Dette kan forklares som at etter endt intervju med lydopptak, skriver man ned hvert eneste ord som blir nevnt i sin originale form. Transkribering kan sies å være et verktøy som bidrar til å klargjøre intervjuet for analyse. Å gjennomføre en fullstendig transkribering av materialet, er helt klart tidkrevende og et intervju på rundt 40 minutter tok oss om lag fem timer å transkribere. Videre hevdes det at det ikke finnes noen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form og at forskeren selv derfor må avgjøre hva som er nødvendig eller ikke i den konkrete situasjonen. *Visuelle ledetråder*, eller stemning under intervjuet, kan også transkriberes, men vil naturligvis være subjektiv. Forskere bør derfor ta stilling til om det er relevant for analysen å, for eksempel, transkribere med hensyn til informantens dialekt. Noen dialekter har ord i sitt vokabular med en særegen betydning. Dermed kan det være nødvendig å gjøre seg slike refleksjoner før man transkriberer. Begge våre informanter snakket med østlandsdialekt og vi valgte derfor å *normalisere* vår transkripsjon (Tjora 2020, 174).

De gjennomførte videointervjuene ble tatt opp via lydopptaksprogrammer på gruppens egne mobiltelefoner. På denne måten sørget vi for å få opptak hele intervjuet slik at vi kunne transkribere det ordrett i etterkant. Vi avtalte at begge tok opp videointervjuene i tilfelle det skulle skje noe med en av mobiltelefonene. Videre ble vi enige om at vi skulle transkribere et intervju hver og dette skulle skje

umiddelbart etter gjennomført intervju, slik at vi kunne ha opplevelsen så friskt i minnet som mulig. Ettersom begge videointervjuene i snitt lå på 40 minutter, tok det ca. fem timer å transkribere hele det ene intervjuet. Det andre videointervjuet hadde noe uformell prat på slutten og lydopptaket varte derfor i nesten en time.

Transkriberingen av dette intervjuet tok derfor noe lengre tid.

3.6 Analyse og tolkning av data

I arbeidet med analysen, transkriberte vi lydopptakene ved å gjøre de om til en tekst som videre utgjør analysens fundament. Den valgte fenomenologiske tilnærmingen gjorde seg gjeldende her da vi ønsket å få våre informanter til å fortelle om egne opplevelser og erfaringer gjennom å sette ord på hvordan de forstår sin verden (Tjora 2020, 27).

Etter at teksten ble transkribert, kodet vi teksten slik at vi fant de tre viktigste lederegenskapene som informantene hadde til felles og brukte disse som kategorier. Deretter satte vi inn relevante sitater i et kodediagram. Denne prosessen hjalp oss med å komprimere mengden informasjon og samtidig avdekke mønstre. Ved å gjøre det på denne måte, ble det ikke fullt så omfattende å finne ytterligere fellestrekk blant informantene. Til tross for denne formen for kategorisering, var det allikevel noe utfordrende å sortere funnene fordi svarene fløt litt over i flere av kategoriene. Det ble derfor litt ekstra jobb fordi vi måtte bruke mer tid på å sortere svarene, slik at de havnet i sine respektive kategorier. Datamaterialet vårt ble likevel noe mindre omfangsrikt enn antatt ettersom halvparten av informantene endte med å svare per e-post. Dette gjorde at vi ikke fikk stilt de oppfølgingsspørsmålene som ville ha vært naturlige å stille under et semistrukturert intervju. Vi klarte allikevel å finne interessante fellestrekk gjennom kategoriene.

3.7 Validitet

Validitet dreier seg om undersøkelsens gyldighet, noe som knytter seg til spørsmålet om funnene våre reflekterer svarene på de spørsmålene vi ønsket å stille (Tjora 2020, 232). Det hjelper ikke at forskeren har undersøkt med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet, dersom han eller hun undersøker noe helt annet enn det som var hensikten (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 61). Hvorvidt forskningen er valid,

handler derfor om man har klart å undersøke det man har til hensikt å undersøke. Det hjelper ikke at vi skal undersøke hvilke lederegenskaper som vektlegges i IT-bransjen dersom vi stiller spørsmål som gir svar på noe helt annet. Poenget er at funnene våre skal reflektere hensikten med studiet vårt.

Når det gjelder validitetsbegrepet skilles det ofte mellom *intern validitet* og *ekstern validitet*. Intern validitet handler om i hvilken utstrekning sammenhengene i undersøkelsen holder mål. Dette betyr at det sammenhengene har rot i virkeligheten. Ekstern validitet handler om hvorvidt man kan generalisere funnene over til lignende situasjoner (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 58).

3.7.1 Intern validitet

For å ivareta den interne validiteten i vår undersøkelse, tok vi utgangspunkt i å besvare følgende spørsmål: hva skal vi spørre informantene om for å samle inn data som reflekterer formålet? Etter å ha formulert en problemstilling, som ble ytterligere avgrenset underveis i prosessen, utarbeidet vi en intervjuguide basert på spørsmålet over. For å få hjelp til å kvalitetssikre intervjuguiden ytterligere, konfererte vi med faglig personell ved Høyskolen Kristiania som godkjente den etter å ha blitt velinformert om undersøkelsens formål. Siste steg i ivaretakelsen av intern validitet var å analysere funnene ved hjelp av transkribering og koding. Under kodingen var det derfor viktig å sørge for at all innsamlet data ble analysert etter like kriterier.

3.7.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt man kan overføre, eller generalisere, resultatene over til lignende situasjoner. Sagt på en annen måte, dreier ekstern validitet seg om hvorvidt undersøkelsens funn er representative for et større utvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 58). Dersom vår undersøkelse skulle ha en høy grad av ekstern validitet betyr det at de lederegenskapene som våre informanter vektlegger, samt viktigheten av faglig ledelse, også bør være representative for resten av bransjen.

Utfordringer knyttet til Covid19-situasjonen i kombinasjon med få informanter og det faktum at vi er nybegynnere som forskere, gjør oss meget forsiktige med å konkludere

med at våre funn har en reell overføringsverdi. Samtidig tror vi at valget om å ha én informant fra flere forskjellige bedrifter, vil kunne forsterke den eksterne validiteten i større grad enn dersom vi valgte mange informanter fra en og samme bedrift. Dette fordi en bedriftskultur vil kunne være så sterk at alle som representerer den også vil kunne være farget av den og dermed illustrere et lite nyansert bilde av IT-bransjen. Med dette i mente tenkte vi at det å skille informantene og bedriftene fra hverandre, ville kunne gi et bedre utgangspunkt for sammenligning.

Den eksterne validiteten ble imidlertid svekket av mangel på informanter.

Undersøkelsen vår hadde kanskje hatt større grad av overførbarhet ved seg hvis vi hadde klart å samle inn større mengde empiri og hatt det samme fokuset på å ivareta den interne validiteten.

3.8 Reliabilitet

At forskningen er reliabel, vil si at det ikke er forhold underveis i forskningen som vil påvirke resultatet. Reliabilitet sier dermed noe om undersøkelsens troverdighet.

Dersom undersøkelsen gjøres mange ganger og resultatet allikevel blir det samme, kan vi si at undersøkelsen er reliabel. En kjøkkenvekt som viser forskjellig vekt hver gang du plasserer den samme tingen oppå den, vil ikke være en reliabel vekt. En god undersøkelse vil derfor være konsistent, og derfor til å stole på (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 135).

Det er antakeligvis ikke mulig å være hundre prosent nøytral i kvalitativ forskning. Forskere vil i noe grad påvirke, eller la seg påvirke av, informanten. Det er allikevel viktig at forskeren er bevisst på å unngå det som vil kunne påvirke datainnsamlingen. For eksempel kan ledende spørsmål bidra til å påvirke eller manipulere informantens svar. Dette var vi klar over da vi konstruerte intervjuguiden og vi sørget derfor for at den besto av åpne spørsmål. Allikevel, underveis i videointervjuene, tok vi oss selv i å lukke et allerede åpent spørsmål på grunn av feilformulering. Underveis i transkriberingen av første intervju ble vi bevisst på dette, og klarte heldigvis å unngå samme felle i videointervju nummer to. Slike ubevisste og tilfeldige feil kan bidra til å redusere undersøkelsens reliabilitet og det er derfor fornuftig å reflektere over muligheten for slike begrensninger.

En reliabel undersøkelse fordrer også at resultatet blir det samme dersom undersøkelsen gjentas mange ganger. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2017, 135) forteller at alle målinger vil være beheftet med tilfeldige feil og at en måling derfor er mer reliabel jo mindre de tilfeldige feilene er. Covid19-situasjonen hadde en nokså uventet og tilfeldig påvirkningskraft på vår datainnsamling. Ettersom planen var å dybdeintervjuet seks informanter, endte vi til slutt opp med fire hvorav to av dem gjennomførte intervjuet via e-post. E-postbesvarelsene ble derfor også et trekk ved vår forskning som sannsynligvis har påvirket resultatet i noe grad. Vi hadde blant annet ingen mulighet til å stille tilpassede oppfølgingsspørsmål etter hva informanten svarte, og vi kunne heller ikke registrere visuelle ledetråder. Ettersom en intervjusituasjon er intersubjektiv, kan man tenke seg at det hadde blitt generert andre funn hvis vi hadde intervjuet informantene ansikt til ansikt. Fordi undersøkelsen er kontekstsensitiv, kan dette også ha hatt konsekvenser for dens etterprøvbarehet. For eksempel kan det hende at den ene informanten hadde svart annerledes dersom vedkommende ikke ble forstyrret av barna underveis i intervjuet.

Det er viktig å gjøre rede for hvordan våre roller, som forskere, kan bidra til å prege forskningsarbeidet. Fordi vi begge i tillegg er meget interessert i temaet vi har undersøkt, kan den store interessen ha bidratt til å forme vår oppmerksomhet mot aspekter ved intervjuene som er mindre relevante for problemstillingen. Vi kan også ha risikert å være noe forutinntatt på grunn av den dype interessen vi har for fenomenet, og at vi, underveis, også har opparbeidet oss en del kunnskap om temaet (Tjora 2020, 236).

Ettersom relasjoner mellom forsker og informant kan ha betydning for undersøkelsen pålitelighet, er det viktig å nevne slike relasjoner i oppgaven (Tjora 2020, 237). En av studiens gruppemedlemmer er samboer med en systemutvikler som hjalp oss å finne to av informantene våre ved å utnytte sitt nettverk innenfor bransjen. Det kan ikke sies å være en tett forbindelse mellom gruppemedlem og informant, men det er likevel usannsynlig at vi hadde kommet i kontakt med de aktuelle informantene uten hjelp fra gruppemedlemmets samboer.

3.9 Feilkilder

Fordi det er vi som opererer som forskere og derfor selv har innhentet empirien og deretter tolket informasjonen, er det naturlig å anta at analysen kan inneholde feilkilder. I tillegg ønsker vi å presisere at studiet vårt har vært meget kontekstsensitivt med tanke på den internasjonale pandemien som underveis snudde hele samfunnet på hodet.

Gjennom dybdeintervjuene har vi kommet til fare for å stille forskjellige oppfølgingsspørsmål til informantene og noen spørsmål ble formulert som lukket mens de var ment for å være åpne.

En åpenbar fordel med dybdeintervjuer, er at det ikke foreligger eksterne faktorer som kan forstyrre intervjuet. Under våre to videointervjuer, hadde den ene informanten sine to små barn hjemme på grunn av Covid19-situasjonen. Informanten ble flere ganger avbrutt av barna under intervjuet, noe som ikke ville ha vært tilfelle i et lukket møterom på informantens arbeidsplass. Dette bidro til å skape støy slik at intervjuet ikke fikk den naturlige flyten som sannsynligvis ville ha forekommet i en normal situasjon. I tillegg ble videointervjuene litt ubekvemme både for oss og informantene, og det var samtidig vanskelig å notere ned viktige gestikulasjoner og kroppsspråk da vi stort sett bare så hodet til informantene i videoformatet. I tillegg er det hensiktsmessig å bemerke seg at intervjuer ofte er tidsbegrensede og at datainnsamlingen derfor også begrenses.

I kontekst av Covid19-situasjonen, var det flere elementer ved undersøkelsen som bidro til at mengden innsamlet data ikke ble helt optimal. I utgangspunktet, etter at Norge ble nedstengt, skulle vi ha intervjuet alle informanter via video, men to av de ønsket omsider å svare på spørsmålene via e-post. Dette begrunnet de med at de ville sannsynligheten for at de fikk tid til å svare i det hele tatt, være større. Dette kunne vi ikke takke nei til, men vi var også innforstått med de ulemper e-postintervjuer kan ha for datainnsamlingen. Å bruke e-postintervju som en datainnsamlingsmetode for å få inn en større mengde empiri, kan være nyttig (Tjora 2020, 172). Dette kunne vi gjort dersom vi, i utgangspunktet, hadde fått mange nok informanter til dybdeintervjuer. Da kunne vi supplert med e-postintervjuer for å få enda mer informasjon og således en større mengde empiri. I vårt tilfelle ble de fire dybdeintervjuene redusert til to og de resterende to ble til e-postintervjuer. Dette skaper noen utfordringer for kvaliteten på

studien vår. For det første sa informantene at fordelene med at de kunne besvare via e-post var at de kunne svare på spørsmålene litt innimellom alt annet arbeid de sto i på daværende tidspunkt. Dette vil jo i praksis kunne forstyrre mulighetene for gode refleksjoner. For det andre var flere av svarene meget korte, til tross for at vi eksplisitt ba om utfyllende svar. Dette bidrar til å gjøre tolkningen av funnene vanskelig. Vi kan ha tolket informantenes svar helt feil i forhold til hvordan de egentlig ønsket å fremstille sine opplevelser og vi hadde også begrenset mulighet til å oppklare slike misforståelser. Derfor kan vi ikke konkludere med at våre tolkninger og analyser reflekterer virkeligheten.

4.0 Analyse

Undersøkelsens formål er å avdekke hvilke lederegenskaper som vektlegges i rekrutteringen av ledere til IT-bransjen, samt finne ut hvor relevant faglig kompetanse er for ledere i denne bransjen. I det følgende vil vi, gjennom valgte kategorier, presentere de viktigste funnene vi fikk under intervjuene.

4.1 Presentasjon av funn

Undersøkelsen vår tar sikte på å avdekke hvilke lederegenskaper som vektlegges i rekrutteringen av ledere til IT-bransjen samt hvor viktig informantene opplever at faglig kompetanse er for en leder i denne bransjen. I denne delen av oppgaven vil vi presentere de funnene som kom frem gjennom video- og e-postintervjuene.

4.1.1 Generelt om vektlagte lederegenskaper

Etter å ha fått enkel informasjon om demografi av våre informanter, kartla vi hvilke lederegenskaper informantene vektla i rekrutteringen av ledere. Basert på informantenes svar, anses det å være en god lytter og kommunikator som viktige egenskaper i utøvelse av god ledelse. Informant X utdyper dette ved å presisere viktigheten av å være klar og tydelig, samt være i stand til å kommunisere virksomhetens visjon til de ansatte. To av informantene viser til at det ofte er lederens oppgave å sikre god kommunikasjon oppover i hierarkiet samt ut mot eksterne aktører. Dermed kan det virke som at det å være en god kommunikator fungerer som et nyttig verktøy også ved gjennomføring av oppgaver som ikke handler om

personalledelse. De to siste informantene som ble intervjuet via e-post, informant Y og Z, nevnte at de merker en sammenheng mellom god ledelse og det å kunne inspirere og/eller motivere de ansatte.

Flertallet av informantene illustrerer at de har sansen for ledere som makter å forstå seg på omgivelsene, viktige sammenhenger, samt det å sette seg i den enkelte medarbeiders situasjon. Dette tolker vi som elementer som ikke eksplisitt blir fortalt til lederne av de ansatte selv, men som lederne allikevel bør fange opp. Dermed blir det å kunne fange opp signaler, oppgitt som en lederegenskap som vektlegges i rekrutteringen av ledere. Et eksempel på dette blir gitt av informant W, hvor han nevner det å kunne forstå hvor ting endrer seg og på den måten forberede seg til å håndtere det på best mulig måte.

For å få et bredere perspektiv på vårt undersøkelsestema, stilte vi også spørsmål knyttet til informantenes synspunkter om hvilke lederegenskaper som vil være viktig for utøvelse av ledelse i fremtiden.

Informant X:

«Endringsdyktighet!»

Her ble evnen til å kunne fange opp og tilpasse seg relevante utviklingstrekk en fellesnevner hos tre av fire informanter (W, X og Y). Uppfordret nevnte informantene (W og X) at det å være opptatt av hvordan verden utvikler seg, samt det å være endringsvillig, vil være viktig for IT-bransjens fremtidige ledere.

Informantenes svar overrasker ikke ettersom teknologi og utvikling gjerne forbindes med stadige endringer og forbedringer. Systemutviklerne må hele tiden oppdatere seg på ny kunnskap og trives med å lære nye ting. Teknologien utvikler seg eksponentielt og dermed kreves det at bransjen klarer å holde følge for å overleve i markedet. Villighet og dyktighet til å endre seg, kan derfor sies å være en nøkkel for utviklerne og deres ledere. Informant W sier følgende om dette:

«(...) være opptatt av hvordan verden utvikler seg, fordi den utvikler seg jo. Som et eksempel da, selv om jeg ikke har jobbet med databaser og programmering på mange år, så forstår jeg forskjellen på nødvendige ting innenfor dette. Man må hele tiden

fortsette å lære seg nye ting, selv om man ikke nødvendigvis må bruke det i praksis så mye. Man må forstå konsepter, og det handler om å trekke slutninger, men også om å fortsette å lære og forstå hvordan vi utvikler oss innenfor fagområdet».

Informant Y la stor vekt på det at en leder skal kunne bidra til å beholde gode medarbeidere og brukte uttrykket «god menneskeleder». Noe vedkommende definerte som en leder som vil få de skarpeste hodene til å ha lyst til å jobbe sammen med deg. Informant Y beskriver videre at det er viktig å si at man også i fremtiden må kunne utnytte bredden av kompetansen man har rundt seg og være i stand til å beholde gode medarbeidere det muligens ikke finnes så veldig mange av. For at kunnskapsmedarbeiderne skal trives, samt få mulighet til å utrette noe i sin organisasjon, virker det dermed som at lederen må kunne legge til rette for dette for å beholde sine ansatte. Informant Z bekrefter dette ved å sit:

«Folk trives når de får de rette verktøyene, mulighet til å vokse og når de har frihet til å bestemme selv når og hvordan de løser problemstillinger».

4.1.2 Tilrettelegger

Alle informantene skisserte at å være en tilrettelegger er en viktig lederegenskap. Ettersom informantene anser “tilrettelegger” som en egenskap, velger vi å ta hensyn til dette fordi det nettopp er deres perspektiver vi ønsker å undersøke. Å være en tilrettelegger erklæres som en helt nødvendig egenskap hos en leder i denne bransjen, og viser seg å være en fellesnevner blant informantenes. Skape et godt miljø for at de ansatte skal kunne yte og prestere best mulig ble nevnt i forbindelse med fordelene av dette. Informant W sier følgende:

«Altså en som tilrettelegger, skaper et miljø, atmosfære og tilrettelegger en struktur som fungerer så godt som mulig».

Hvilke faktorer som tilrettelegges for, kan tenkes å variere litt fra organisasjon til organisasjon, avhengig av deres visjon og mål. Informant Z la stor vekt på at en leder skal bidra til å legge til rette for innovasjon og eksperiment. Dette er noe som kan tenkes å være viktig i IT-bransjen, da systemutviklingsarbeid som oftest krever nytenking for å konstruere eller forbedre ulike programvarer. Det ble lagt vekt på at

en leder hjelper sine ansatte med å gi dem de beste mulighetene for å nå sine mål. Det var konsensus blant informantene om at systemutviklerne oftest har dypere faglig kompetanse enn sine ledere, men at lederne måtte ha forholdsvis god kjennskap til det faglige for å kunne stake ut kursen og vise retning. Informant Y uttrykte det slik:

«Man trenger på en måte å ha en overordnet forståelse for hvor man skal gå, også tilrettelegge mest mulig for hver enkelt».

Basert på svarene vi fikk, kan det legges til grunn at de aller fleste informantene mener at autonomi er noe av det viktigste, lederen må legge til rette for. Dermed var dette et sentralt tema i alle intervjuene vi hadde.

Informant Y sier følgende om autonomi i sin virksomhet:

«Alle har en viss grad av autonomitet i sine oppgaver, men det er litt ulik grad av «alburom» i de ulike oppgavene. Er du ansatt på telefonitjenesten må du forholde deg til de spørsmålene som kommer inn og må håndtere dette etter beste evne, men hvis du er utvikler, kan du i stor grad prioritere egen tid og oppgaver.»

I hvilken grad og hva denne autonomien skal gjelde kan variere fra bedrift til bedrift, ettersom forskjellige selskaper kan ha ulike arbeidsmåter, men informantene erkjenner at de ansatte må få kjenne på følelsen av å kunne bestemme selv i jobben sin. Informant Y bekrefter i ovennevnte sitat at det er forskjell på telefontjenestens ansatte og utviklerne. Der telefontjenestens ansatte vil måtte forholde seg det som kommer inn på linjen, kan utviklerne i stor grad kan prioritere egen tid og oppgaver.

Informant W peker på forbindelsen mellom autonomi og engasjement. Vedkommende mener at gjennom autonomi skapes eierskap og engasjement, noe som vil resultere kreativ tenkning og økt verdiskapning. Videre formidler vedkommende at mangel på autonomi, derimot, vil bidra til å skape en følelse av frustrasjon og lav grad av produktivitet i jobben som skal gjøres. Informant Y skriver i sine svar på e-post til oss at autonomi er nødvendig for å få ut potensialet i arbeidsstokken. Det virker dermed innlysende at autonomi er en forutsetning for å stimulere til kreativ tenking samt utnytte potensialet som ligger i de ansatte. Dette, kombinert, ser ut til å gi økt verdiskapning i organisasjonen.

4.1.3 Faglig kompetanse

Viktigheten av faglig kompetanse hos ledere, var noe alle informantene var enige om. Årsaker til dette var blant annet for å kunne tilrettelegge på best mulig måte, for å vite hvilke faglige råd som bør følges, nødvendig legitimitet fra ansatte og for å bidra til å ta de rette faglige avgjørelsene. Informant Y illustrerer følgende:

«Det er viktig at en leder har tilstrekkelig god faglig kompetanse til å vite hvilke råd som er gode og dårlige, men må ikke kunne løse alle faglige spørsmål selv.»

Informant W påpeker viktigheten av en leders kompetanse slik:

«Som sagt tidligere, tror jeg det er viktig at du har en form for IT-faglig bakgrunn, så du forstår begrepsapparatet og vokabularet som brukes blant testere og utviklere osv. Sånn at du ser helheten, og fokuset skal være at det skal fungere bra.»

Informant W peker videre på avgjørelser om hvem bør settes sammen i team og hvilket prosjekt som bør prioriteres for å illustrere hva slags beslutninger som fordrer kjennskap til det faglige. Informant W kunne i tillegg fortelle oss at vedkommendes nåværende team tidligere ble ledet av en økonom, noe informanten beskriver som «en katastrofe». Bakgrunnen for katastrofen hadde sine røtter i at de ansatte ble ledet av en leder uten relevant IT-faglig bakgrunn og som dermed slet med å ta avgjørelser.

Det skal, dog, presiseres at selv om informantene anser det som viktig at ledere i bransjen har faglig kompetanse, indikerer våre funn at relevant faglig kompetanse ikke må være på et likt eller høyere nivå enn systemutviklerne. Informantene illustrerer at medarbeidere «på gulvet», ofte har tyngre faglig kompetanse enn sine ledere. Våre funn tilsier at dette bunner i deres forståelse for at det er utviklerne som hovedsakelig jobber med å løse de faglige problemstillingene. Lederens faglige kompetanse bør være nok til å kunne tilrettelegge, rådføre og i enkelte tilfeller fungere som en sparringspartner for sine ansatte. Informant W illustrerer poenget tydelig:

«Fordi man håndtere jo en gjeng med eksperter, som helt sikkert kan mye mer om dagens programmeringsteknikker og metodikk enn det jeg kan. Men jeg kan, hva skal jeg si, bransjen og det å lede teamene. Vi har på en måte ulikt fokus da.»

Ifølge informant Y kan for dyp faglig kompetanse imidlertid føre til feil fokus hos lederen:

«For dyp faglig kompetanse kan føre til for stort detaljfokus og manglende delegeringsevne.»

Informantene viser en enighet om at de ansatte ofte har rollen som faglige eksperter, men at faglig og personlig trygghet likevel er faktorer de leter etter i en leder.

Informant Y begrunner dette med at ledere må være trygge på seg selv for å kunne stake ut riktig kurs, samt tåle at andre er faglig dyktigere.

4.1.4 Relasjonelle lederegenskaper

Den utforutsette Covid19-situasjonen, som også hadde truffet landet ved tidspunktet for intervjuene, gjorde at vi ønsket å spørre informantene om hvilke lederegenskaper som ville utmerke seg i krisesituasjoner som nå. Her kom informantene inn på temaet om hvor viktig relasjonelle lederegenskaper er på en arbeidsplass og at det merkes spesielt når man ikke har mulighet til å omgå hverandre. Informant W hadde sterke meninger knyttet til dette, og sa blant annet at det handler om mer enn bare faglig utvikling for medarbeidere:

«(...) du trenger dialog, feedback og noe for å vokse. Du vokser ikke av deg selv, og lese bøker eller blogger. Det tror jeg ikke noe på. (...) spesielt i krisetider, eller når det er spesielle ting som skjer, så har man kanskje større behov for ledere enn ellers.»

Informant X mente at relasjonelle lederegenskaper må verdsettes høyt, spesielt fordi en betydelig andel av systemutviklerne gjerne er introverte. Angående relasjonelle lederegenskaper utdyper informant X:

«Jeg tror det er veldig viktig. Veldig mange av utviklerne er litt introverte. Sånn at jeg tror det, er kjempeviktig å komme litt under huden på de for å klare å få de til å yte sitt beste. Så da er den relasjonen, relasjonsledelsen viktig».

Videre kobler vedkommende en sammenheng mellom det å være faglig dyktig og å skape gode relasjoner som leder. Dette illustrerer vedkommende ved å si at faglig

kompetanse kan fungere som et nyttig verktøy når lederen ønsker å etablere en god relasjon til medarbeideren. Informant X uttrykte det med egne ord slik:

«Og jeg tror for å få den relasjonen til mange av utviklerne så trenger du det faglige, du må kunne diskutere litt fag, du må kunne forstå litt. Og du trenger kanskje ikke å være den som kan det, men i hvert fall kunne stille de riktige spørsmålene sånn at du kan få litt mer input på et område som kanskje er nytt. Og kunne forstå hvor det henger sammen eller hvordan det kan utnyttes, brukes, eh ja. Så de soft-skillsene sammen med den faglige forståelsen som er viktig overfor medarbeiderne.»

5.0 Drøfting

Hensikten med dette kapitlet er å drøfte innsamlet data i lys av utvalgte og relevante teorier, for å kunne svare på problemstillingen og det underliggende forskningsspørsmålet. Vi har tatt hensyn til de tre viktigste lederegenskapene som informantene presenterte underveis i datainnsamlingsprosessen. Disse tre egenskapene var også en fellesnevner blant alle fire informanter og blir derfor naturlig å prioritere for drøfting. Vi mener at disse funnene kan bidra til å svare på problemstillingen på best mulig vis når de drøftes opp mot de aktuelle teoriene. Det teoretiske rammeverket er stort sett fordelt over flere av de utvalgte lederegenskapene ettersom innholdet der er relevant for flere enn én egenskap.

5.1 Tilrettelegger

Ifølge våre informanter er evnen til å kunne tilrettelegge for sine ansatte avgjørende for å kunne utøve ledelse i IT-bransjen. Dette er også den overordnede essensen i teorien om servant leadership, hvor en servant leader anses for å være en som tilrettelegger for sine ansatte og som har en tankegang om at det å oppfylle deres behov på arbeidsplassen må prioriteres (Dierendonck og Sousa 2010). Informant X understreker viktigheten av dette ved å presisere at i deres bedrift bør ledere både lytte og forstå medarbeidernes behov og ønsker.

Grunner til hvorfor en leder bør være en tilrettelegger for sine ansatte, er ifølge funnene våre, koplet til det faktum at alle informanter forteller at deres ansatte har

mer faglig kompetanse enn sine ledere på sitt felt. Enklere forklart, så er de ansatte bedre systemutviklere sammenlignet med sine ledere, som imidlertid, ikke trenger å være like gode til å programmere. Dette fordrer at ansatte som kan jobben best, bør få mulighetene og verktøyene de trenger for å kunne utføre arbeidet godt nok. På den måten trenger de en leder som tilrettelegger for dem, slik at de kan fortsette å være de ekspertene de er. Informant W forklarer dette slik:

«Hvis man kan bruke et engelsk ord da, en enabler, vil jeg si. Altså en som tilrettelegger, skaper et miljø, atmosfære og tilrettelegger en struktur som fungerer så godt som mulig. Noe i den retning, vil jeg si da».

Et krav om autonomi, følelse av tilhørighet og en jobb som ønsker deres subjektive opplevelser, er grunner til at Dierendonck og Sousa (2010) mener at servant leadership er den beste ledelsesstilen å anvende overfor kunnskapsarbeidere. Dette er et syn som våre informanter ser ut til å dele, da de alle illustrerer at evnen til å kunne tilrettelegge for sine ansatte er svært viktig. Informantene nevner at fordelene ved tilrettelegging vil blant annet være å skape et miljø hvor de ansatte skal kunne prestere best mulig. Dette samsvarer i stor grad med det teorien sier, hvor hensikten med å opptre som en servant leader er at de ansatte skal få muligheten til å utvikle seg og vokse i arbeidet sitt (Dierendonck og Sousa 2010).

Det fins derimot også enkelte aspekter ved teorien om servant leadership som ser ut til å være lite anvendbare i denne bransjen. Hovedsakelig dreier det seg om at en servant leader sitt brennende ønske er å tjenestegjøre for sine ansatte og har dette nærmest som et grunnleggende behov. Dette vil altså være en servant leader sin drivkraft for å bli en leder og vedkommende vil derfor anvende denne lederstilen uavhengig av hvor eller hvem som skal ledes (Greenleaf i Dierendonck og Sousa 2010). Dette samsvarer ikke helt med våre funn, som viser andre årsaker til at ledere bør ta i bruk enkelte aspekter som nevnes i teorien. Disse årsakene dreier seg om å gjøre det som virker hensiktsmessig for å nå det overordnede målet til bedriften og få det beste potensialet ut av medarbeiderne.

Noe som gikk igjen hos flere av informantene var at dialog, involvering og beslutninger var en del av en felles prosess mot måloppnåelse. Dette er trekk som går igjen hos Thorsruds teori hvor det industrielle demokratiet ga rom for å dele på

muligheten til å lede eller å styre arbeidet. Funnene våre indikerer at kunnskapsarbeidere nærmest krever rom for fri utfoldelse i måten de utfører arbeidet sitt på. Dialogen og samarbeidet mellom ledere og medarbeidere blir en sentral prosess, spesielt når man legger til grunn at medarbeidere er ekspertene som gjerne har høyere faglig kompetanse enn sin leder.

Sistnevnte bekrefter informant X ved å si:

«Jeg vil vel kanskje si at de som er utviklere er bedre utviklere enn lederne, for å si det sånn. Så ja de er vel kanskje overlegne i den faglige kompetansen.»

På denne måten må de gjøre vurderinger i samarbeid med hverandre i den faktiske utformingen av arbeidet.

Autonomi handler om i hvilken grad de ansatte føler ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon. Informantene våre forteller at systemutviklerne hovedsakelig jobber i team hvor de ofte har kommersielle retningslinjer for produktet som skal lages, men at de likevel i stor grad får styre selv hvordan de skal utføre arbeidet. Thorsrud mente at utviklingen av det industrielle demokratiet skulle tre i kraft gjennom selvstyrte grupper bestående av team der teammedlemmene selv avgjør hvordan arbeidsprosessene skal foregå. Informantene forteller at systemutviklerne hovedsakelig arbeider i team der arbeidsprosessene er opp til teamene selv å avgjøre.

Sistnevnte bekrefter informant X:

«Teamet bestemmer veldig selv hvordan de ønsker å jobbe.»

Informant W utdyper mer i detalj:

«Men jeg tror på sterk grad av involvering og dialog. Igjen, litt tilbake til den modellen da. Fordi i norden så har vi ikke like sterkt den følelsen av at: «som sjefen sier, må vi gjøre det». Det varierer jo også fra område til område. Hvis jeg, for eksempel, sier at nå er all reising forbudt på grunn av covid-19, så hører man på det. Men hvis jeg sier at nå skal arkitekturen se sånn ut, fordi det tror jeg er en jævla god ide, og gjør det uten å diskutere med andre relevante parter, så vil de jo ikke høre på det. Så ja, sterk grad av involvering er nødvendig, men det kommer også an på hva man snakker om.»

Ved å si at i Norden er det ikke slik at vi må gjøre det sjefen sier, illustrerer dermed informant X viktigheten av partssamarbeidet som ble utviklet mellom Landsorganisasjonen (LO) og Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). Dette partssamarbeidet resulterte i utformingen av de psykologiske jobbkrav, deriblant medbestemmelse, som etter hvert ble førende for den daværende arbeidsmiljøloven av 1977 (regjeringen). Videre i sitatet forklarer informant W at det er enkelte retningslinjer lederen må ha kontroll over, men når det kommer til oppgaveløsningen så vil ikke systemutviklerne akseptere at lederen alene tar faglige beslutninger. Kenning, derimot, insisterte på at grupper og team ikke kunne lede seg selv, men var helt avhengig av en leder som både tok ansvar og beslutninger. Videre illustrerer Kennings teori at medarbeidernes ansvar hovedsakelig består i å følge ordre og at lederen skal stå for det resterende ansvaret i bedriften. Han var også av den oppfatning at ledelseskompetanse kan utføres på generell basis uten å være bransjespesifikk. Dermed kan det tenkes at en leder etter Kennings ledelsesideal, ikke ville ha vært villig til å ta på seg rollen som tilrettelegger for å tilpasse seg systemutviklernes behov. Kenning mente at ansatte bare hadde ansvar for å følge ordre og at lederen i alle tilfeller må ta beslutninger (Einarsen og Skogstad 2015, 56). Etersom det er konsensus hos informantene om at lederen må tilrettelegge for sine ansatte, blant annet autonomi som også til dels innebærer å gi fra seg beslutningsmyndighet, vil en leder etter Kennings hjerte, passe dårlig blant systemutviklere og hovedsakelig på et faglig plan.

Det er imidlertid ikke slik at de ansatte alltid får full myndighet til å jobbe akkurat som de vil hos de aktuelle bedriftene, slik teorien til Thorsrud antyder at de bør. Graden av autonomi kan variere og være begrenset når det kommer til enkelte beslutninger om hva som skal prioriteres. Informant X sier at lederen må, i første omgang, være i stand til å vite hvilke prioriteringer som bør gjøres og hvilke faglige råd som bør følges. Deretter er det vedkommendes ansvar å ta den endelige beslutningen vedrørende dette og kommunisere den til de ansatte, dersom det skulle oppstå uenigheter. En slik situasjon kan, for eksempel, oppstå ved en vurdering av kommersielle krav fra kunden og hvordan dette kan styre hvilket utviklingsarbeid bedriften velger å prioritere. Dette trenger nødvendigvis ikke være det første utviklerne ønsker å prioritere og derfor blir det naturlig nok lederens ansvar å sørge for at beslutningene tas i samarbeid med kunden. Dermed er det rimelig å anta at det

fortsatt er rom for utøvelse av makt og upopulære beslutninger fra lederen i enkelte og nødvendige situasjoner. Å overse dette viktige aspektet ved ledelse er også det største argumentet til teoriens kritikere (jf. kap. 2.7).

Det bør likevel presiseres at systemutviklerne sannsynlig kan bestemme hvordan de praktisk skal utvikle en programvare, mens autonomiens begrensninger her vil dreie seg om hva som skal produseres.

Kunnskapsmedarbeidere nærmest krever myndighet til å utforme egen arbeidssituasjon og standardisering og kontroll av arbeidsprosesser vil, etter all sannsynlighet, fungere dårlig. I likhet med Hennestad og Revang (2017, 39) indikerer informantene at dersom ledere har altfor stor kontroll over arbeidsprosessene, som en motsetning til autonomi og tilrettelegging, vil det bidra til å skape frustrasjon og mangel på engasjement. Informantene ser ut til å ha en sterkere tro på forslaget til Drucker (i Dierendonck og Souza 2010), som presiserer at kunnskapsmedarbeidere kan bli hjulpet, men bør få lov til å styre sin egen retning mot prestasjon og effektivitet i arbeidet. Dermed virker det fornuftig at kunnskapsmedarbeiderne tillegges den autonomien de krever, slik at man unngår at motivasjon og kreativ tenkning reduseres. Dette illustrerer informant Z ved å si følgende:

«(...) vi trenger innovasjon, raske og gode beslutninger, vi ønsker at alle skal bli flinkere til å lede seg selv og andre, ta eierskap, vi trenger ikke automater som utfører, vi trenger motiverte, inspirerende og kreative problemløser.»

Videre sier informant Z:

«Folk trives når det får de rette verktøyene, mulighet til å lære/vokse, og når de har frihet til å bestemme selv når og hvordan de løser problemstillinger.»

Dermed fremkommer det av funnene våre, at IT-bransjen ønsker fokus på autonomi, fortrinnsvis i de selvstyrte gruppene, fordi systemutviklerne er de faglige ekspertene og derfor særdeles viktige samarbeidspartnere i innovasjonen og de faglige beslutningene som tas i målet mot organisatorisk verdiskapning. Når det kommer til beslutninger som ikke gjelder de faglige aspektene, som for eksempel i krisesituasjoner som Covid-19, så må lederen kunne ha mandat til å ta nødvendige beslutninger. Det er naturlig å anta at man ikke kan gi medarbeiderne autonomi i alle

ledd. Noen rammevilkår vil nok derfor være nødvendig for å unngå kaos.

5.2 Faglig kompetanse

Faglig ledelse representerer, som nevnt tidligere, et ledelsessyn som formidler at det er den dyktigste i faget, eller den mest representative, som skal lede (Einarsen og Skogstad 2015, 54). Våre funn indikerer at faglig kompetanse er viktig i IT-bransjen. Dog indikerer dataene våre også at informantene kun er delvis enig med konseptet i teorien om faglig ledelse. De mener at selv om faglig kunnskap og kompetanse er viktige lederegenskaper, så gjelder dette bare til en viss grad. Det er ikke nødvendig for lederen å være den fremste fagpersonen i kollegium, og dermed mestre faget på et høyere nivå enn de ansatte, slik teorien sier. Informantene begrunner dette med at det er medarbeiderne som hovedsakelig har ansvaret for å løse de faglige problemstillingene, men at lederen også opererer som sparringspartner, noe som derfor fordrer faglig kunnskap. Det virker dermed lite hensiktsmessig å ha i kravspesifikasjonen at en leder, i denne bransjen, må kunne overgå medarbeidernes faglige ekspertise. Med bakgrunn i dette, tolker vi derfor våre funn noe motstridende til konseptet i faglig ledelse hvor lederen skal være mesteren. At lederen er mesteren, fordrer at det er de som er de mest kompetente utøverne av faget og derfor skal tiltre lederrollen som et eksemplarisk forbilde. Ansatte blir gjerne sett på som lærlinger (Byrkjeflot 1999). Våre funn peker imidlertid på at de ansatte skal få lov til å ha mesterrollen innenfor sitt fagfelt hvor de er, og bør være, de faglige ekspertene.

Selv om lederen ikke trenger å være den dyktigste faglig, betyr ikke dette at faglig kompetanse ikke er viktig i bransjen. Snarere tvert imot. Alle informanter poengterer at grunnleggende faglig kompetanse er viktig å ha for å kunne lede systemutviklere. Denne jobben omhandler, ifølge våre informanter, blant annet å kunne ta de rette avgjørelsene, tilrettelegge for de ansatte i tillegg til å forstå seg på de faglige problemstillingene som de ansatte arbeider med. Dette kan eksemplifiseres med følgende utsagn fra informant X:

«For å kunne tilrettelegge, så må du forstå hva som er paint-pointene til utviklerne, hva er det de ønsker, hva er visjonen, hvor skal vi nå? Skal vi ut i skyen eller ikke? De vil jo veldig gjerne være med på alt som skjer av ny teknologi, ikke sant, så man må

vekte det. Vi skal ikke ta i bruk ny teknologi bare for å ta i bruk ny teknologi. Det må være en hensikt, forretningsmessig hensikt bak. Og på en måte balansere det og tilrettelegge for en faglig utvikling samtidig som at du må trekke frem det forretningsmessige behovet da, tenker jeg at en god leder må hjelpe til med».

I datamaterialet er det altså klar konsensus om at lederne må ha en viss grad av faglig kompetanse for å kunne utføre jobben sin godt nok i IT-bransjen. Dette setter spørsmålsteget ved George Kennings teori om ledelse som en egen profesjon hvor ledelse kan utøves uavhengig av bedrift eller bransje (Amdam og Kvålshaugen 2016). Teorienes motstridende syn, og det faktum at anvendelse av den ene teorien, per definisjon, illustrerer at man ikke kan ta i bruk den andre, er grunnen til at vi synes det er interessant å drøfte disse sammen.

Teorienes motstridende konsepter illustreres eksplisitt i Kennings tese nummer tre, hvor han skriver at kunnskap ikke skal anses som en forutsetning for å kunne lede. Dette ser imidlertid ikke ut til å gjelde i IT-bransjen. Informantenes svar, tyder på at en viss grad av faglig kompetanse er nødvendig for å gjøre en god nok jobb. Dermed virker det som at de, i større grad, holder med konseptet i teorien om faglig ledelse enn de gjør med Kennings teori. Det bør, dog, påpekes at innholdet i Kennings tese nummer tre ikke betyr at faglig kompetanse hos leder til enhver tid må unngås. Kenning presiserer at en generell evne til å utøve ledelse kan suppleres med faglig kompetanse, men at den faglige kompetansen er mindre viktig enn lederkompetanse (Amdam og Kvålshaugen (2016, 247)). Dette virker også til å samsvare med det informantene mener, ettersom de oppgir generelle lederegenskaper som et viktig supplement til faglig kompetanse. Eksempler på slike generelle egenskaper, som ble nevnt under intervjuene, er evnen til å delegere, motivere, kommunisere, tenke strategisk samt fungere som en god lytter.

Informant Y peker på viktigheten av legitimitet blant ansatte som en nødvendig grunn til at lederen bør ha faglig kompetanse. Einarsen og Skogstad (2015, 160) illustrerer at hvis den underordnede opplever at lederen ikke har nok faglig ballast til å løse gruppen gjennom farer og god oppgaveløsning, vil dette sannsynligvis føre til svært negative følger for lederens innflytelse og evne til å motivere i situasjonen. Dette kan tolkes som at medarbeiderne i stor grad har mer tillit til en leder som forstår seg på det

de driver med og at det derfor kan være vanskelig for en leder å skulle motivere på faglig grunnlag dersom vedkommende ikke har noe faglig kompetanse.

Informant Y nevner, imidlertid, videre at dersom lederen har for mye faglig kompetanse, kan dette medføre feil fokus og manglende delegeringsevne. Dette kan forstås slik at vedkommende stiller seg kritisk til hovedbudskapet i teorien om faglig ledelse. Informant Y, i likhet med alle våre andre informanter, ser ut til å ha troen på å utnytte fordelene samt prøve å unngå de ulemper som for mye faglig kompetanse kan medføre. Dette tilsier at teorien om faglig ledelse verken kan fullstendig bekreftes eller avkreftes i denne bransjen. Våre funn indikerer at det må noen motstridende tilnærminger til for å få bære frukt av konsepter innenfor denne teorien. Som for eksempel å anvende forslaget til informant Y om å ansette en leder med den mengden faglig kompetanse som trengs, men som ikke blir for overdreven, med tanke på de ulemper det kan føre med seg.

Når det kommer til problemstillingen, er den hovedsakelig myntet på lederegenskaper som vektlegges i rekrutteringen av mellomledere, ettersom disse stort sett har personalansvar. Vi ønsker allikevel å nevne ansatte som omtales som «techleads», da disse rollene i større grad bekrefter teorien om faglig ledelse i denne bransjen. En «techlead» er en slags lederrolle som to av våre informanter (W og X) refererte til under sine intervjuer. Informant W beskriver rollen til en «techlead» slik:

«(...) den med senior kompetanse i teamet.»

Informant X forteller oss at det er som oftest den mest erfarne systemutvikleren som tildeles denne rollen, men som samtidig mestrer relasjonelle egenskaper ettersom at de har ansvaret for at utviklerne i teamet deres følger «best practice». «Best practice» kan defineres som bruken av evidensbasert og oppdatert kunnskap hentet utenfra, for å begrunne beslutninger og valg knyttet til arbeidet man gjør (Byrkjeflot 2016).

Vedkommende sier videre at det er «techlead» som skal ta den endelige beslutningen knyttet til det faglige dersom det ikke oppstår enighet innad i teamet. Denne beslutningen tas av «techlead» fordi vedkommende har mest faglig kompetanse.

Dermed kan det tenkes at konseptet med «techleads» i større grad støtter kriteriene for faglig ledelse gjennom beskrivelser om mest erfaring og mest faglig tyngde.

5.3 Relasjonelle lederegenskaper

Det å ha relasjonelle egenskaper, anses som utrolig viktig for en leder i denne bransjen. Relasjonelle lederegenskaper, ifølge informantene, innebære gode kommunikasjonsferdigheter, i tillegg til det å ha evne til å følge opp sine ansatte på gunstig måte, motivere, og ikke minst skape en god relasjon til dem. Den pågående Covid19-situasjonen, har ifølge informant W, bidratt til å understreke nødvendigheten av relasjonell kompetanse ettersom man ikke har anledning til å omgås hverandre på arbeidsplassen og dermed kjenner på savnet av dette. Dette kan også sies å gjelde i andre uforutsette og krevende situasjoner, som for eksempel ved nedbemanning grunnet økonomiske forhold. Det mener i hvert fall informant W:

«Spesielt i krisetider, eller når det er spesielle ting som skjer, så har man kanskje større behov for ledere enn ellers. Og da ser man også at de organisasjonene som har gode ledere, hvordan de agerer, overlever eller opptrer på en bedre måte enn de som ikke har gode ledere».

Viktigheten av å utøve relasjonell ledelse i denne bransjen kan, ved første øyekast, virke overraskende. Dette fordi flere av bedriftene i vår undersøkelse opererer med Thorsrud sin anbefaling om selvstyrte team, hvor de ulike gruppene av ansatte får stor frihet og er relativt uavhengige av sin leder. Selv om de selvstyrte teamene hovedsakelig jobber selvstendig uten innblanding fra leder, er det ikke dermed sagt at de har mindre behov for relasjonell oppfølging. Selv om det er den faglige kunnskapen og utvikling av denne som gjerne anses som viktigst for kunnskapsmedarbeidere, eliminerer ikke dette et behov knyttet til det relasjonelle på arbeidsplassen ifølge informant W. Dette synet ser ut til å bli støttet av teorien om servant leadership, ettersom den oppmuntrer lederen til å legge til rette for sosiale aktiviteter for kunnskapsarbeidere utenfor arbeidsplassen. I følge Dierendonck og Sousa (2010) vil dette hjelpe de ansatte med å føle en tilhørighet til sine kolleger, noe de definerer som et essensielt behov blant kunnskapsmedarbeidere. Informant W illustrerer også at jevnlig dialog og feedback er noe de ansatte trenger for å vokse.

Teorien om servant leadership viser også til en forbindelse mellom det å utøve relasjonell ledelse og praksis av autonomi på arbeidsplassen. For at de ansatte skal være i stand til å jobbe selvstendig og fungere som myndiggjorte medarbeidere, er det

viktig at de opplever en følelse av psykologisk trygghet og tillit på arbeidsplassen. Relasjonelle lederegenskaper, i form av dialog og det å bygge et positivt og tillitsbasert forhold til sine ansatte, blir sett på som nyttige verktøy for å oppnå dette (Dierendonck og Sousa 2010).

I følge Dierendonck og Sousa (2010) vises det til antakelser om grunnleggende behov hos kunnskapsmedarbeidere, som lederen bør legge til rette for å oppfylle for å unngå å miste gode medarbeidere til konkurrerende bedrifter. Blant disse var antakelsen om at kunnskapsmedarbeidere ser på jobben sin som en kilde til glede og tilfredshet (Dierendonck og Sousa 2010). Basert på våre funn vil tiltak og tilrettelegging som bare er knyttet til det faglige, ikke være nok til å oppfylle ovennevnte behov. Relasjonelle lederegenskaper vil også være viktige her. Ifølge informant X er det nødvendig med relasjonell kompetanse hos ledere også fordi mange av systemutviklerne er introverte. Dermed kan det være nødvendig at lederen er i stand til å gjennomføre naturlig oppfølging av disse på relasjonelt plan, gjerne på eget initiativ uten at de ansatte selv må oppsøke lederen sin for å få oppfylt dette. Dette går i tråd med det som ble illustrert i kapittel 4.1 hvor det å fange opp signaler i omgivelsene ansees som en viktig lederegenskap. Om de introverte medarbeiderne sier Informant X følgende:

«(...) det er kjempeviktig å komme litt under huden på de for å klare å få de til å yte sitt beste».

Bruken av relasjonelle lederegenskaper virker også å være spesielt viktig ved oppfølging i forbindelse med onboarding av ansatte. Det vil være viktig å opparbeide tillit mellom leder og den nye medarbeideren fra starten av og når tillit og følelse av tilhørighet er oppnådd, kan lederen lettere anvende sin ønskede ledelsesstil overfor vedkommende (Dutta og Khatri 2017). Relasjonelle lederegenskaper kommer også til nytte i forbindelse med bransjens mange eksternt innleide konsulenter. Det er viktig for informant X og ikke skille mellom faste ansatte og innleide konsulenter:

«Også har vi jo mange konsulenter inne også. Så det er jo også konsulent-oppfølging. (...) vi ønsker ikke å skille så mye på om det er faste ansatte eller konsulent.»

Dette var noe som var viktig å presisere for vedkommende, da det opplyses om at de har flere folk jobbene hos seg i midlertidige stillinger, som for eksempel konsulenter eller «interns.» Dette vil antakeligvis være en relevant problemstilling for mange bedrifter i denne bransjen, ettersom det er vanlig å rekruttere eksterne konsulenter til forskjellige oppdrag når man ikke har den nødvendige kompetansen tilgjengelig hos seg. Dermed vil det være nødvendig at disse tas imot på lik linje som faste ansatte og at lederen hjelper dem med å føle tilhørighet til arbeidsplassen ved hjelp av sine relasjonelle egenskaper til tross for at oppholdet deres er midlertidig.

6.0 Avslutning

Ledelse er et meget stort tema. Det finnes utallige teorier og muligheter til å forske på fenomenet og det er ikke revolusjonerende at lederen anses som en person med ansvar for at medarbeiderne utretter noe. Gjennom denne oppgaven har vi opparbeidet oss nye tanker og refleksjoner. Før vi satte i gang hadde vi, begge, antakelser om at IT-bransjens kunnskapsmedarbeidere, som faglige eksperter, ikke hadde behov for en faglig kompetent leder. Fra å ha denne antakelsen, har vi nå forstått verdien av å ha, nettopp denne kompetansen i IT-bransjen. Lederen må ikke være sterkest faglig, men bør være kjent med faget, kunne sette faglig kurs å være med på et tett samarbeid om faglige avgjørelser. Vi har også fått en bredere forståelse og dypere innsikt i hvilke lederegenskaper som faktisk vektlegges i denne bransjen. Med en tro på at kunnskapsmedarbeidere i IT-bransjen heller ikke har særlig behov for relasjonell ledelse, ble vi overrasket over hvor feil vi kunne ta.

Underveis har vi gjort oss flere refleksjoner over andre deler av fenomenet ledelse som vi kunne ha studert videre. I tillegg har vi funnet flere interessante aspekter ved egen forskning som hadde vært spennende å forske videre på.

I det følgende vil vi presentere en konklusjon av undersøkelsen vi har gjennomført, deretter kritikk til egen oppgave og til slutt vil vi avrunde med noen forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Denne undersøkelsens formål har vært å utforske hvilke lederegenskaper som vektlegges ved rekruttering av ledere til IT-bransjen. Her er det derfor viktig å understreke at vi ikke har gått inn for å studere hvilke lederegenskaper lederne i de forskjellige bedriftene har og bruker i praksis, men heller å oppnå et innblikk i informantenes syn på fenomenet. Vi har også hatt som mål, som kommer frem av vårt forskningsspørsmål, å undersøke hvor viktig faglig ledelse anses for å være i IT-bransjen og årsaker knyttet til dette. Dette har vi gjort ved å gjennomføre intervjuer samt sett på funnene i lys av teorier og tolkning. I denne delen vil vi presentere konklusjonen fra undersøkelsen og begrunnelser for denne basert på våre funn og dertil svare på problemstillingen:

Hvilke lederegenskaper, i kunnskapssamfunnet, vektlegges når det skal rekrutteres ledere til IT-bransjen?

Våre funn viser at det foreligger flere ulike lederegenskaper som en leder bør ha i denne bransjen og at det derfor også bør legges stor vekt på dem. En leder må blant annet være en god lytter og god kommunikator. Det settes tydelige krav til dette, da den aktuelle lederen bør være klar og tydelig i sin kommunikasjon, samt være i stand til å lytte til det de ansatte har å si. Gode kommunikasjonsferdigheter hos lederen er viktig for å sikre god kommunikasjon med underordnede, oppover i hierarkiet og med eksterne aktører.

Evnen til å lytte anses imidlertid ikke som eneste verktøy for å oppfatte det de ansatte kommuniserer. Ledere i denne bransjen bør nemlig være i stand til å fange opp signaler som ikke eksplisitt uttrykkes av medarbeiderne. Dette illustreres som viktig fordi en slik egenskap bidrar til å forstå seg på omgivelsene og den enkelte medarbeider. Dette kan ses i sammenheng med det en av informantene beskriver som systemutviklernes introverte natur.

Videre avdekket vi at evnen til å tilrettelegge for sine ansatte anses som en viktig lederegenskap, ettersom kunnskapsarbeidere trenger å jobbe i et miljø og innenfor en hensiktsmessig struktur for at de skal kunne prestere best mulig. Autonomi er muligens det viktigste en leder i denne bransjen kan legge til rette for. Dette dreier seg

om at det er viktig å skape en følelse av engasjement, eierskap og motivasjon blant de ansatte, og for å få til dette må lederen la dem, i stor grad, herske over sin egen arbeidssituasjon. Av den grunn, må en leder i denne bransjen være trygg på sin myndighet samt vise forståelse for at de ansatte trenger autonomi.

Det å vise forståelse kan kobles til de viktige lederegenskapene som videre kommer frem av empirien, nemlig relasjonelle lederegenskaper. Konklusjonen knyttet til dette er at alle medarbeidere, inkludert systemutviklere, trenger dialog, tilbakemelding og utviklingsmuligheter, også utenom det faglige, på sin arbeidsplass. Her anses det som lederens ansvar å utvikle et godt forhold til sine ansatte, og derfor er relasjonelle lederegenskaper noe som vektlegges. Disse egenskapene vil også fungere som gode verktøy å ty til ved relasjonsbygging i tråd med systemutviklernes gjerne introverte natur. Det er også aktuelt for ledere i denne bransjen å håndtere eksterne konsulenter, og dermed trengs lederegenskapene til å støtte disse som ikke har en naturlig tilhørighet i bedriften. Dette gjelder både onboarding av eksterne konsulenter og faste ansatte.

Når det kommer til vårt underspørsmål, faglig kompetanse hos lederen, viser våre resultater at hypotesen ble utfordret og til dels avkreftet. Faglig kompetanse hos lederen er helt essensiell i IT-bransjen, da dette trengs for å utføre aktuelle lederoppgaver optimalt. Arbeidsoppgaver som fordrer faglig kompetanse hos lederen beskrives som det å ta riktige beslutninger knyttet til faglige prosjekter, god tilrettelegging, fungere som en sparringspartner, se faglige sammenhenger samt stake ut kursen for å lede vei. Den faglige kompetansen er også nødvendig for å tilegne seg legitimitet fra de ansatte, men den trenger ikke å være på likt nivå eller høyere enn sine underordnede. Er lederens faglige kompetanse for høy vil det mulig kunne føre til feil fokus hos lederen. Dette bidrar til å kritisere teorien om faglig ledelse og vektlegger derfor hvor lite plass den kan få i IT-bransjen.

Det vi dermed kan konkludere med, i lys av våre funn, er at det tydelig foreligger en preferanse for en leder med faglig kompetanse. Enkelte lederegenskaper fremheves som helt essensielle, blant annet det å fungere som en tilrettelegger samt det å ha relasjonelle lederegenskaper, men det er likevel tydelig at ingen av teoriene fra det teoretiske rammeverket virker å være enerådende i denne bransjen. Det å anvende

enkelte elementer og deler av forskjellige teorier, virker som det mest hensiktsmessige å gjøre. På grunn av tilnærmet konsensus fra samtlige informanter, er det lett å tenke seg at ovennevnte konklusjon gjør seg gjeldende også i andre organisasjoner i bransjen. Vi kan naturligvis ikke generalisere funnene våre på bakgrunn av fire informanter, men vi tenker likevel at det ligger noe i disse resultatene.

Det viser seg at noe faglig kompetanse må være tilstedet hos lederen for at vedkommende skal kunne oppnå nok legitimitet til å lede i denne bransjen. Hovedsakelig dreier dette seg om at vedkommende må kunne forstå seg på en systemutvikler, vite hva vedkommende arbeider med, samt være i stand til å se ting fra deres perspektiv for å kunne lede dem. Det er vanskelig å fremheve en spesifikk ledelsesmodell som styrende for denne bransjen. Det virker hensiktsmessig å både implementere, samt forkaste, enkelte elementer ved teoriene. I IT-bransjen virker det derfor fornuftig at både Kenning og teorien om faglig ledelse må leve side om side i et samspill med relevante elementer fra teoriene til Thorsrud og servant leadership.

6.2 Kritisk refleksjon av oppgaven

6.2.1 Kritikk til egne funn

Når det gjelder å kritisere egne funn, gjøres dette i form av feilkilder som fremkommer i kapittelet om metode. Vi har ikke ønsket å kritisere funnene direkte, men heller kritisere at funnene kan være mangelfulle på bakgrunn av valg vi har tatt underveis i forskningen. Fordi vi har valgt en fenomenologisk tilnærming der vi ønsker å undersøke informantenes egne erfaringer, opplevelser og forståelse av sin verden, kan vi dermed ikke kritisere deres oppfatning når det er nettopp den vi søker å få.

6.2.2 Kritikk til egen undersøkelse

Det er en del begrensninger ved vår undersøkelse. Noe forskning har naturlig blitt begrenset av situasjonen med Covid-19, mens annet er et resultat av at vi er nybegynnere som forskere. Den mest åpenbare begrensningen er antall informanter vi fikk tilgang til. Ettersom vi kun hadde 4 informanter som grunnlag til konklusjon i

oppgaven, gjør det at vi ikke kan generalisere funnene til resten av IT-bransjen. Det kan også hende at vi hadde fått andre svar dersom vi hadde fått anledning til å gjennomføre et fysisk intervju, ansikt til ansikt, på informantenes egne kontor. Vi kunne også, antakeligvis, ha fått et bredere perspektiv på det vi undersøkte hvis vi hadde hatt kunnskapsmedarbeiderne, altså systemutviklerne, med i utvalget vårt.

Dersom vi hadde valgt ut noen flere lederegenskaper og relevante teorier på forhånd og spurt om disse i intervjuguiden, kunne vi gått mer i dybden. Vi er likevel fornøyde med valget om å la informantene være styrende for hvilke egenskaper som drøftes og hvilke teorier som bør fremgå av oppgaven og gjennom dette således få enda tydeligere frem deres personlige syn på temaet. Til slutt kan det hende at vår interesse og forhåndskunnskapen om temaet kan ha hemmet vår evne til å være objektive og dermed bidratt til at vi ubevisst har tatt med oss forutinntattheter. Vi har prøvd å være bevisste på dette under hele prosessen og har forhåpentligvis klart å forhindre store potensielle konsekvenser av dette.

6.3 Videre forskning

Vi har med denne studien forhåpentligvis lyktes med å skille ut og definere noen av de viktigste lederegenskapene i IT-bransjen, men denne oppgaven kan også ses i en større sammenheng og forhåpentligvis være til nytte ved videre forskning. I første omgang bør det tilrettelegges for et større utvalg slik at problemstillingen i større grad kan generaliseres. Ledelse som tema kan forskes på i andre bransjer, ettersom det er relevant generelt i samfunnet. Det kan også utarbeides en studie hvor man sammenligner viktige lederegenskaper i IT-bransjen opp mot andre bransjer, for å få et bredere perspektiv og innsikt i forskjeller og likheter om hva som fungerer i de ulike.

Vår problemstilling kan også bli videre forsket på ved hjelp av ulike perspektiver, for eksempel ved å gjennomføre undersøkelsen blant kunnskapsarbeiderne for å få deres syn på fenomenet. Forskere kan også ta utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål, og gjennomføre en undersøkelse med et formål om å avdekke hvorvidt faglig ledelse anses som like viktig i kunnskapssamfunnet i forhold til bedrifter som ikke tilhører denne. Man kan også ekskludere faglig ledelse, og kun gjennomføre en undersøkelse

med bakgrunn i Kenning sin teori om profesjonell ledelse. Her kan man undersøke informanters opplevelser om hvordan de tror det ville ha fungert med en leder som bare har ledelse som profesjon og ikke har noe faglig kompetanse. Sist, men ikke minst, hadde det vært interessant å se hvordan den praktiske rekrutteringsprosessen for ledere i IT-bransjen foregår, gjennom observasjon, og deretter se dette i sammenheng med viktige lederegenskaper. En fordel med observasjon, er at man observerer det som faktisk skjer i stedet for å, subjektivt, få gjenfortalt hvordan ting bli gjort.

7.0 Litteraturliste

Amdam, Rolv Petter og Ragnhild Kvålshaugen. 2000. «Etablering og utvikling av ledelseskulturer: Norsk Kenningisme». *Nordiske organisasjonsstudier*, 2(2000):1: 84-106. Nasjonalbiblioteket (0806-9220)

Amdam, Rolv Petter og Ragnhild Kvålshaugen. 2016. «Ledelse som profesjon i Norge: fagkompetanse versus ledelseskompentanse». I Døvik, Elstad og Storvik (red.) *Profesjon og ledelse*, 233-254. Bergen: Fagbokforlaget.

Buvik Pettersen, Marte, Sylvi Thun og Lisbeth Øyen. 2018. *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*. SINTEF rapport, 2018-00851. Lesedato: 7. mai 2020.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/c89014aac25b4e39b24b1b0fe8c9195e/rapp-ort-partssamarbeid-og-forebyggende-arbeidsmiljo-2018.pdf>

Byrkjeflot, Haldor. 1999. *Ledelsesutfordringer ved tusenårsskiftet*. Lesedato: 25. mars 2020.
<https://www.magma.no/ledelsesutfordringer-ved-tusenaarsskiftet?tid=213203&fbclid=IwAR1P7mKbrYGOCovXRPLBap1E6q18GCbSqBH967E7rL0TCMcMiB5jG0bloRk>

Byrkjeflot, Haldor. 2016. «Paradokser i omdømmeledelse». *Stat & Styring*, 2016(02): 16-18. Idunn (Universitetsforlaget) (0803-0103).

Correia de Sousa, Milton og Dirk van Dierendonck. 2010. «Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations». *On the horizon*, 18(3): 230-239. Emerald Insight (1074-8121).

Davenport, Thomas. 2005. *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge worker*. Boston: Harvard Business School Press. *

Dutta, Khatri og Puja Khatri. 2017. «Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions». *On the horizon*, 25(1): 60-82. Emerald Insight (1074-8121).

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2015. *Ledelse på godt og vondt*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsen og Ragnhild Silkoset. 2017. *Metode og dataanalyse*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.

Hennestad, Bjørn W. og Øyvind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag. *

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS. *

Johannessen, Lars E.F, Tore Witsø Rafoss, Erik Børve Rasmussen. 2019. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen. Fagbokforlaget.

Liu, Helena. 2019. «Just the servant: An intersectional critique of servant leadership». *Journal of Business Ethics*, 156(4): 1099-1112. EBSCOhost Business Source Complete (0167-4544).

Thorsrud, Einar. 1968. «Socio-technical Approach To Job Design and Organizational Development». *Management International Review*, 8(4/5). Business source complete (1225-3957). *

Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal.

Universitet i Oslo. Studier (Systemutvikling). Lesedato: 16. april
2020. <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF1050/index.html>

Vie Edvin, Ola. 2012. *Ledelse på norsk*. Lesedato: 25. mars 2020.
https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk?fbclid=IwAR2qa72Z1aApd1xH5qSe4XrdHr4r7BT27ezZpevA06_LxjCA3_zuGWKzV_k

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2018. *Personalledelse og arbeidsrett*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

På grunn av begrenset tilgang til biblioteket, har vi hentet kilder fra enkelte bacheloroppgaver. Disse er merket med stjerne *

Dette er avklart og godkjent av veileder.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling:

«Hvilke lederegenskaper i kunnskapssamfunnet vektlegges i rekrutteringen av ledere til IT-bransjen?»

Underspørsmål:

«Er faglig kompetanse, hos en leder, viktig i IT-bransjen for å kunne utøve ledelse?»

Informasjon om gjennomføring og anonymitet:

Informantene vil være anonyme. Det er full mulighet til å trekke seg når som helst i prosessen. Vi ønsker å gjøre lydopptak under intervjuene og videopptakene slik at det er mulig å transkribere å kode intervjuet så detaljert som mulig i etterkant. Direktesitater vil kun bli brukt der hvor tydelige poeng ønskes å illustreres. På grunn av situasjonen med Covid-19, vil det også kunne benyttes tekstbasert intervju per e-post.

Innledning/demografi:

Alder:

Kjønn:

Stillingstittel:

Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Forventninger:

1. Hva er det første du tenker på når du hører ordet leder?
2. Hva kjennetegner en god leder for deg?
3. Hva definerer du som mestring i jobben? (I din egen rolle)

Ledelse i bransjen:

4. Hvordan tror du en leders atferd vil bidra til trivsel og ytelse på en arbeidsplass i din bransje?

5. Hvordan vil en leder i din bransje kunne hjelpe medarbeiderne med å oppleve økt mestringsfølelse på arbeidsplassen?
6. Hvilke lederoppgaver anser du som viktige i din bransje?
 - Og hva går lederoppgavene ut på i praksis, i din bransje?

Lederegenskaper

7. Hvilke egenskaper vektlegges når dere ansetter ledere som skal lede systemutviklere/kunnskapsarbeidere?
 - Hvorfor er akkurat disse lederegenskapene viktige, tror du?
8. Hvilke egenskaper eller trekk mener du vil være viktig ved en leder i fremtiden, i din bransje?
 - Hva tror du er årsaken til at akkurat disse egenskapene vil være viktige i fremtiden?

Faglig kompetanse:

9. Hvor viktig opplever du det er at en leder innehar faglig kompetanse? (for eksempel: dersom man skal lede utviklere så må man selv ha utviklingskompetanse).
10. Hvor relevant er faglig kompetanse når dere utlyser en lederstilling?
 - Hvorfor er dette viktig/ikke viktig?
11. Kan du fortelle litt om den generelle medarbeiderens faglige kompetanse i forhold til lederens?
 - Hvis leder har tyngre faglig kompetanse, hvorfor er det slik?

- Hvis medarbeider har tyngre faglig kompetanse, hvorfor er det slik?
- Hvis medarbeiderne har tyngre kompetanse enn sin leder, hvilken involveringsgrad har de med tanke på større beslutninger?
- Har du et eller flere eksempler hvor lederen har rådført seg med medarbeideren og det har ført til en bedre løsning?

Medarbeidernes grad av autonomi:

12. Hvilken grad av medbestemmelse har medarbeiderne i avdelingen? Utdyp gjerne om hva denne autonomien eventuelt gjelder.

- Hvor optimal tror du denne graden av autonomi er for verdiskapning?

Vedlegg 2: Kodeskjema

Respondent:	W (Teams)	X (Skype)	Y (E-post)	Z (E-post)
Tilrettelegger	<p>«Hvis man kan bruke et engelsk ord da, en enabler, vil jeg si. Altså en som tilrettelegger, skaper et miljø, atmosfære og tilrettelegger en struktur som fungerer så godt som mulig.»</p> <p>«Veldig viktig, fordi gjennom autonomitet skaper du eierskap og engasjement. Og det tror jeg øker verdiskapningen enormt, rett og slett. Det motsatte skaper frustrasjon (...).»</p> <p>”Sånn at du ser helheten, og fokuset skal være at det skal fungere bra. Ikke at du selv skal skinne. Selvfølgelig ambisiøse ledere og mennesker, men man skal sette teamet foran seg selv.”</p>	<p>”Det å ha evnen til å skape å få ting til å skje, fordi du er jo på en måte en prosessdriver og tilrettelegger for medarbeiderne dine. Så er det det å klare å levere selvstendig, men også i team.”</p> <p>«Det å kunne tilrettelegge og lytte til medarbeiderne dine og sy det sammen med det strategiske målbildet å forstå de ansatte da og hva de ønsker. Men også forstå det strategiske og også kanskje kunne viderefordre det til de ansatte, ikke sant.</p>	<p>«Trygghet/tørre å delegere og la andre vise vei. God evne til å se utviklingstrekk. God «menneskeleder» som får de skarpeste hodene til å ha lyst til å jobbe sammen med deg.»</p> <p>«Alle har en viss grad av autonomitet i sine oppgaver, men det er litt ulik grad av «albuerom» i de ulike oppgavene. ”</p> <p>«Det er helt nødvendig å ha en stor grad av autonomi for å få ut potensialet i arbeidsstokken..»</p>	<p>«Evne til å videreutvikle og inspirere, growth mindset, evne til å bygge trygghet og en ytelsesorientert kultur, evne til å bygge ned siloer mellom fagakser, støtte og legge til rett for eksperimentering og innovasjon.»</p> <p>«Folk trives når det får de rette verktøyene, mulighet til å lære/vokse, og når de har frihet til å bestemme selv når og hvordan de løser problemstillinger.»</p>
Faglig kompetanse	<p>«Det oppfatter jeg som veldig viktig, ekstremt viktig. Jeg har sett mange tilfeller hvor nettopp det å ikke ha fagkompetansen medfører ledere som har vansker for å ta avgjørelser, vansker for å ta de rette avgjørelsene. De vinger veldig mye, og ikke klarer å møte hverdagen. De møter veggen, som mange sier.»</p> <p>«(...) jeg opplever at de som har den IT-faglige balasten forstår og kan sette</p>	<p>«For å kunne forstå medarbeideren sin så tror jeg du trenger å ha noe av den faglige kompetansen.»</p> <p>«Jeg vil vel kanskje si at de som er utviklere er bedre utviklere enn lederne, for å si det sånn. Så ja de er vel kanskje overlegne i den faglige kompetansen</p>	<p>«Det er viktig at en leder har tilstrekkelig god faglig kompetanse til å vite hvilke råd som er gode og dårlige, men må ikke kunne løse alle faglige spørsmål selv. For dyp faglig kompetanse kan føre til for stort detaljfokus og manglende delegeringsevne. God faglighet gir også nødvendig legitimitet fra ansatte og andre ledere.»</p>	<p>”Avhengig av nivå og område, for eksempel vil en fagleder være tungt vektet mot både fag og evne til å lede. Nivået over, leder av fagledere er deg viktigere å ha overblikk og kunne støtte fagledere.”</p>

	<p>sammen og gjøre de riktige grepene rundt både arkitektur, påvirke den i riktig retning.»</p> <p>«Det blir et personlig svar da, men det gjelder nok for mange av oss i nets. Du må kunne lytte til andre, fange signaler og forstå sammenhenger. Som sagt tidligere, tror jeg det er viktig at du er en form for IT-faglig bakgrunn, så du forstår begrepsapparatet og vokabularet som brukes blant testere og utviklere osv.»</p>		<p>«Må være trygg for å tåle at andre er faglig dyktigere, må kunne sette kursen og motivere, må også kunne vite hvilke faglige råd som skal følges og ta beslutninger på grunnlag av disse.»</p> <p>«Etablere og følge opp mål, strategier, planer, budsjett, strategisk kommunikasjon, og sikre eget faglig påfyll for å se viktige utviklingstrekk.»</p>	
<p>Relasjonelle lederegenskaper</p>	<p>«Vi er mennesker alle sammen. Det kommer jo an på hvordan man vil utvikle seg. Men la oss si det sånn, hvis du sitter hjemmekontor eller alene på et kontor hvor det jobbet hundre andre, men du aner ikke hvem det er eller hva de driver med. Etter kort tid vil det danne seg klikker og grupperinger allikevel, fordi du trenger dialog, feedback og noe for å vokse. Du vokser ikke bare av deg selv, og lese bøker eller blogger. Det tror jeg ikke noe på. Alt handler ikke om faglig utvikling, men det handler også om deg som person, hva du ønsker å jobbe med.»</p> <p>”Ja. Spesielt i krisetider, eller når det er spesielle ting som skjer, så har man kanskje større</p>	<p>«Jeg tror det er veldig viktig. Veldig mange av utviklerne er litt introverte. Sånn at jeg tror det er kjempeviktig å komme litt under huden på de for å klare å få de til å yte sitt beste. Så da er den relasjonen, relasjonsledelsen viktig.</p> <p>Og jeg tror for å få den relasjonen til mange av utviklerne så trenger du den faglige, du må kunne diskutere litt fag, du må kunne forstå litt. Og du trenger kanskje ikke å være den som kan det, men i hvert fall kunne stille de riktige spørsmålene sånn at du kan få litt mer input på et område som kanskje er nytt. Og kunne forstå hvor det henger sammen eller hvordan det kan utnyttes,</p>		

	<p><i>behov for ledere enn ellers. Og da ser man også at de organisasjonene som har gode ledere, hvordan de agerer, overlever eller opptrer på en bedre måte enn de som ikke har gode ledere. Tror jeg da.»</i></p>	<p><i>brukes, eh ja. Så de soft-skillsene sammen med det faglige forståelsen som er viktig ovenfor medarbeiderne.»</i></p> <p><i>“Også har vi jo mange konsulenter inne også. Så det er jo også konsulent-oppfølging. (...) vi ønsker ikke å skille så mye på om det er faste ansatte eller konsulent.»</i></p>		
--	---	---	--	--