



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**En studie av toppledere i ingeniørbedrifter i  
Moldere regionen**

Selim Michael Rivas Emeci og Stefan Solvorn Fjeldsbø

Totalt antall sider inkludert forsiden: 106

Drammen, 24.05.2015



Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:

1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Dag Magne Berge

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 25.05.15

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang ferd for forfatterne. Det har vært en interessant reise for oss begge – og med ganske ulike utgangspunkt er det tilfeldighetene som har ført oss sammen om denne avsluttende masteroppgaven i studiet Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde.

Etter tre semester med spennende fag valgte vi å gå sammen om å forfatte denne oppgaven. Det har tidvis vært en krevende prosess der ulike bakgrunner, erfaringer og arbeidsmåter har gitt grobunn for mange diskusjoner. Til tross for nevnte ulikheter har vi hele veien vært samkjørt på hvilken retning oppgaven skulle ta. Veien fra temaskisse og fram til ferdig oppgave har vært en lærerik prosess der en har både måttet friske opp gamle kunnskaper og tilegnet seg nye fortløpende. Det har tidvis vært lange dager, men vi har funnet god nytte i at en var to om jobben. Når en stod fast klarte den andre å motivere. På denne måten har en løftet hverandre fram når det var behov for det.

I tillegg til å kunne støtte seg på hverandre har medstudenter i samme situasjon vært gode samtalepartnere. Her vil vi spesielt trekke fram Kristoffer Navelsaker som en trofast kompanjong både gjennom arbeidet og på fritiden. Av han har vi alltid kunne fått konstruktiv kritikk på tanker og ideer som vi selv gjerne ikke klarte velge mellom.

Vi vil rette en takk til alle som har sagt seg villig til å stille opp som intervjuobjekter. Uten deres velvilje ovenfor oss som studenter hadde ikke vi klart å fullføre denne oppgaven. Vi skulle gjerne takket alle og enhver med fullt navn, men det lar seg ikke gjøre på grunn av oppgavens natur. Dere vet selv hvem dere er og vi er evig takknemlige for at dere tok dere tid til å hjelpe oss.

En stor takk rettes til vår veileder Dag Magne Berge. Han har alltid hatt tid til oss uansett hva en måtte lure på gjennom prosessen. Sjeldent har betegnelsen ”åpen dør – policy” passet bedre. Til og med når vi ikke har hatt anledning til å komme innom kontoret har responstiden på mail vært forsvinnende kort.

Tilslutt vil vi takke våres respektive samboere for at de har vist forståelse for at vi tidvis har vært fraværende. Vi ser at det siste semesteret har vært vel så tøft for dere som for oss. Nå er vi endelig i mål og lover bot og bedring.

Da gjenstår det bare å ønske god lesning og håpe at dere finner oppgaven like spennende som vi har gjort.

Drammen 25.05.2015

Selim Michael Rivas Emeci og Stefan Solvorn Fjeldsbø

## Sammendrag

Denne oppgaven har som hensikt å kartlegge hvilke kriterier som legges til grunn i rekrutteringen av toppledere blant ingeniørbedrifter i Molderegionen. Inspirasjonen for denne oppgaven er i stor grad hentet fra en tidligere studie gjennomført av Chris Carter og Crawford Spence, og deres funn og framgangsmåte står sentralt gjennom hele denne undersøkelsen.

Hvem er topplederne i ingeniørbedriftene? Hva vil kunne kjennetegne morgendagens ledere? Finnes de allerede i bedriften i dag eller foretrekker bedriftene å søke etter nye ledere eksternt? Det er slike spørsmål som danner grunnlaget for vår undersøkelse.

Tre delproblemstillinger er formulert for å belyse hovedproblemstillingen.

Datainnsamlingen er gjennomført hos fem ingeniørbedrifter i Molderegionen, fordelt over syv individuelle dybdeintervju. Analysen har belyst dataene gjennom begrepsapparatet til Pierre Bourdieu, og paralleller er trukket til tidligere undersøkelser som på noen områder er like.

Våre funn peker i retning av at kjennskap til bransje og lang erfaring, fortrinnsvis innenfor samme bransje, er det viktigste kriterium i rekrutteringen av toppledere i ingeniørbedriftene. To andre kriterier som trekkes frem er at toppleder kandidater bør kunne anvende et godt språk og ha et bredt kontaktnettverk. Disse kan virke noe generelle men har å gjøre med anvendelsen av et godt fagteknisk språk i tillegg til å ha gode kommunikasjonsferdigheter og å ha et kontaktnettverk som kan være inntektsbringende for bedriftene.

Den typiske topplederen i denne undersøkelsen er utdannet siviløkonom ved NTNU og har jobbet seg oppover gjennom erfaring i bransjen eller bedriften. Intern rekruttering ser ut til å være den foretrukne kanalen for rekruttering av toppledere. Det ser ut til at morgendagens ledere vil kunne være like på dagens ledere med tanke på utdanning og preferert erfaring. Det er ikke helt uventet da karakteristikken av morgendagens toppledere er lagt fram av dagens toppledere. Deres problemoppfatninger kan ha gjort dem tilbøyelige for å karakterisere sine arvtakere som ikke ulike dem selv.

## Innhold:

<b>1.0</b>	<b>Introduksjon av tema</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for valg av tema .....	2
1.2	Teoretisk innledning .....	3
1.3	Problemstilling .....	4
1.3.1	Delproblemstilling 1:.....	5
1.3.2	Delproblemstilling 2:.....	6
1.3.3	Delproblemstilling 3:.....	7
1.4	Oppgavens struktur .....	8
<b>2.0</b>	<b>Pierre Bourdieu</b> .....	<b>9</b>
2.1	Det sosiale rom.....	10
2.2	Kapital.....	10
2.2.1	Økonomisk Kapital .....	11
2.2.2	Kulturell Kapital.....	11
2.2.3	Sosial kapital .....	12
2.2.4	Symbolisk Kapital.....	13
2.3	Det sosiale felt .....	13
2.4	Feltspesifikk kapital .....	14
2.5	Konvertering av kapital.....	15
2.6	Habitus .....	16
2.7	Kulturell og sosial reproduksjon .....	20
2.8	Kritikk av Bourdieus teorier .....	21
2.9	Hvilke data foreligger allerede? .....	25
2.9.1	Being a Successful Professional: An Exploration of Who Makes Partner in the Big 4 – Chris Carter og Crawford Spence:.....	25
2.9.2	Den økonomiske overklassens sosiale lukning – Magne Flemmen.....	27
2.9.3	Næringslivsledernes utdanning og eierposisjon – Ove Bjarnar og Hallgeir Gammelsæter.....	28
2.10	Aktualisering av problemstilling .....	29
<b>3.0</b>	<b>Metode</b> .....	<b>33</b>
3.1	Utvikling av problemstilling .....	33
3.2	Valg av undersøkelsesdesign .....	36
3.3	Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ .....	39
3.4	Hvordan samle inn data? .....	42
3.5	Hvordan velge ut enheter?.....	45
3.6	Hvordan analysere kvalitativ data? .....	48
3.7	Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket? .....	49
3.8	Tolking av resultater.....	53
<b>4.0</b>	<b>Empiri og analyse</b> .....	<b>56</b>
4.1	Del 1: Hva karakteriserer dagens toppledere?.....	56
4.1.1	Formell utdanning og familiebakgrunn.....	56
4.1.2	Fritidsaktiviteter .....	60
4.1.3	Tidligere arbeidserfaring og ansiennitet i dagens stilling .....	61
4.1.4	Hva var avgjørende for å få stillingen.....	62
4.1.5	Arbeidsoppgavene til lederen.....	64
4.1.6	Læringsbehov i lederrollen.....	65
4.1.7	Konkrete erfaringer som har utviklet lederegenskaper .....	66
4.1.8	Ville dagens ledere vært i stand til å bidra innenfor bedriftens virksomhetsområde ?.....	67

4.1.9	Kan daglig leder og en prosjektingeniør bytte plass ? .....	68
4.2	Del 2: Hvilken kapitalsammensetning etterlyses ved ulike interne opprykk? .....	69
4.2.1	Hvem blir ansatt? .....	69
4.2.2	Utdanning og karakterer .....	70
4.2.3	Viktigheten av å være lokal.....	70
4.2.4	Personlige egenskaper .....	72
4.2.5	Hvordan vektet forholdet mellom personlighet og formell utdanning? .....	73
4.2.6	Hvem kan gjøre en karriere i bedriften? .....	74
4.3	Del 3: Hva kjennetegner morgendagens toppledere?.....	78
4.3.1	Hvor er den neste lederen? .....	78
4.3.2	Hvem er den neste topplederen? .....	80
<b>5.0</b>	<b>Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>83</b>
5.1	Oppsummering .....	83
5.2	Konklusjon .....	86
5.3	Ettertanker .....	89
<b>6.0</b>	<b>Referanser.....</b>	<b>90</b>
	Vedlegg: .....	92



## 1.0 Introduksjon av tema

Molderegionens næringsliv preges av en stor andel ingeniørbedrifter, dette bekreftes av Molde næringsforum (2010) som hevder at Molde har befestet seg som en ingeniørby. Hvem er lederne i ingeniørbedriftene? Og hva vil kunne kjennetegne morgendagens ledere i ingeniørbedriftene, finnes de allerede i bedriften i dag, eller foretrekker bedriftene å søke etter nye ledere eksternt? Hva er i så fall grunnen til det? Dette er spørsmål vi ønsker å besvare i vår oppgave. Bjarnar og Gammelsæter (1995) fant ut at næringslivet i Molde var særlig preget av ledere med ingeniørbakgrunn. Vil deres funn være gjeldende for vårt utvalg 20 år senere ?

Temaet for oppgaven formuleres dermed som et studie av *toppledere i ingeniørbedrifter i Molderegionen*. Gjennom å benytte oss av Pierre Bourdieus begrepsapparat ønsker vi å identifisere ledernes bakgrunn og ulike personlige disposisjoner. Et sentralt tema i vårt analysekapittel vil være hvordan forholdet mellom fagbakgrunn og kommersiell logikk vektet i daglig virke. Det som er interessant er å undersøke om forholdet mellom den tekniske og kommersielle tankegangen knyttet til topplederposisjonen har noe å si for hvem som er de foretrukne topplederne av morgendagens ingeniørbedrifter. Sagt på en annen måte, om den kommersielle logikken i ingeniørbedriftene legger føringer for hvilke egenskaper som etterlyses hos en toppleder. For å kunne ha et sammenligningsgrunnlag på hvordan forholdet mellom profesjonsbakgrunn og kommersiell logikk utvikler seg i bedriftene omhandler en del oppgaven de ulike hierarkiske posisjonene i bedriftene. Her har vi ønsket å se på hvilke kriterier som legges til grunn ved nyansettelser og interne opprykk. Dette er gjort for å kunne sammenligne egenskaper som etterlyses fra «bånn til topp». Dermed kan vi også kunne si noe om på hvilket nivå den kommersielle logikken eventuelt presenterer seg. Det er også interessant i forhold til tema å undersøke hvor bedriftene preferer å rekruttere sin neste toppleder fra, det være seg internt eller eksternt, i så fall fra hvilken bransje?

Vårt utvalg består av 5 bedrifter av ulik størrelse med hovedkontor i Molderegionen. Den minste bedriften har 15 ansatte og den største ca. 300.

## **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Gjennom studietiden i Molde har vi gjort oss kjent med flere spennende teorier som kunne vært utgangspunkt for en masteroppgave. Valget om å skrive sammen ble gjort med bakgrunn i tidligere innleveringer i andre fag der man har samarbeidet godt og oppnådd gode resultater. En av utfordringene ved å skrive oppgave i lag er å finne et tema og en problemstilling begge er interessert i. I faget "Samfunnsvitenskapelige grunnlagsproblemer og metode" ble det gitt noen forelesninger i moderne sosiologisk teori. Gjesteforeleser Gunnar Aakvaag som holdt forelesningene fortjener å bli nevnt, da han holdt noen særdeles interessante og i stor grad underholdende forelesninger. Et av temaene som ble tatt opp var Pierre Bourdieu og hans forsøk på å løse «aktør-struktur»-problemet. Særlig Bourdieus begreper om habitus og de ulike former for kapital brant seg fast og vari etterkant ofte et tema i andre diskusjoner. På høstsemesteret i 2014 i faget "Forms of organization and management" fikk vi et gjensyn med Pierre Bourdieu. Denne gangen anvendt på en helt annen måte. Crawford Spence holdt noen gjesteforelesninger der et av temaene i stor grad baserte seg på hans tidligere forskning på de fire store revisjonsselskapene "the big 4". I dette studiet har han og medforfatter Chris Carter intervjuet ulike partnere i "the big 4", med mål om å kunne si noe om hva som skal til for å oppnå partnerstatus i "the big 4". Som teoretisk utgangspunkt har de anvendt Pierre Bourdieus teorier om habitus, sosiale felt og kapital. For vår del opplevdes dette en helt ny måte å anvende Bourdieus teorier på.

Dermed ble bakgrunnen for valg av vårt tema i stor grad inspirert av artikkelen «*Being a Successful Professional: An Exploration of Who Makes Partner in the Big 4*» av Chris Carter og Crawford Spence. Med deres forskning som inspirasjon til vårt forskningsstudie er det teoretiske grunnlaget på sett og vis gitt. Deres bruk av Bourdieus teorier om habitus, felt og kapitaltyper vil også være et sentralt tema i vår oppgave når vi ønsker å se om vi kan finne elementer av likhet mellom partnere i "The Big 4" og ledere i ingeniørbedrifter i Molderegionen.

## 1.2 Teoretisk innledning

Pierre Bourdieu og hans teorier vil bli presentert inngående i neste kapittel. Det er likevel hensiktsmessig med en kortfattet introduksjon nå, ettersom problemstillingen og delproblemstillingene i stor grad må forstås gjennom det teoretiske rammeverket for oppgaven. Bourdieus teorier fungerer innenfor det han kaller det *sosiale rom*, som kan forstås som samfunnet i sin helhet. (Aakvaag 2008) Det sosiale rom er inndelt i ulike objektive og hierarkiske posisjoner samfunnsmedlemmer har, avhengig av hvor mye og hvilke type ressurser og *kapital* de besitter. (Aakvaag 2008,151) Kapitalbegrepet vil være sentralt i denne undersøkelsen.

Bourdieu hevder at det finnes tre hovedformer for kapital. *Økonomisk kapital*, som består av alle former for økonomiske ressurser. *Kulturell kapital* som måles gjennom en persons evne til å mestre og tilegne seg den dominerende kulturelle koden i samfunnet. *Sosial kapital* er den siste hovedformen for kapital og består av tilgangen til sosiale nettverk og medlemskap i ulike grupper som familie, venner, kollegaer osv. (Aakvaag 2008). Slik vi forstår teorien utgjør summen av en persons ulike former kapital deres *kapitalsammensetning*.

Innenfor det sosiale rom opererer Bourdieu med ulike sfærer, institusjoner og arenaer som kalles *sosiale felt*. (Aakvaag 2008) For vår oppgave har vi valgt å definere bedriftene og bransjen vi undersøker som *ingeniørbedriftsfeltet i Molde*. En nærmere redegjørelse av dette kommer i neste kapittel. I likhet med det sosiale rom eksisterer det objektive posisjoner som aktører kan inneha, disse er også hierarkisk rangert. (Aakvaag 2008) En av de viktigste forskjellene mellom Det sosiale rom og felt er at posisjonene i det sosiale rom er basert på mengde og sammensetning av hovedformene for kapital en person innehar. Posisjonene i et sosialt felt er derimot bestemt etter mengden en aktør besitter av den *feltspesifikke kapitalen*, ettersom hvert felt har sin egen kapitaltype. (Aakvaag 2008, 55)

*Habitus* er et begrep som står sentralt i Bourdieus teorier. I følge Aakvaag(2008, 160) definerer Bourdieu habitus som et ”integret system av varige og kroppsliggjorte disposisjoner som regulerer hvordan vi oppfatter, vurderer og handler i den fysiske og sosiale verden”.

Habitusbegrepet har til tider vært utfordrende å forstå, men i teorikapittelet har vi forsøkt å presentere det på en intuitiv måte, både for oss selv og for leseren.

### ***1.3 Problemstilling***

Vi har forsøkt å formulere en problemstilling som fanger opp spørsmålene vi stilte oss i innledningen og gjør seg anvendbar i forhold sammenligninger til Carter og Spence sin artikkel og vårt teorigrunnlag. En fellesnevner for spørsmålene vi har stilt oss er at de kan knyttes til lederposisjonen i ingeniørbedriftene i Molderegionen. Spørsmålene knytter seg også til hvilke egenskaper som en topplederstilling gjør krav på. Dermed har vi formulert følgende overordnede problemstilling:

*Hvilke kriterier leggestil grunn i rekrutteringen av toppledere blant ingeniørbedrifter i Molderegionen?*

Dette er isolert sett en nokså bred problemstilling og vi erkjenner at vi naturligvis ikke anledning til å undersøke alle aspekter ved denne problemstillingen og vi at vi dermed må foreta noen valg angående dybde og bredde.

Det er i hovedsak to faktorer som ligger til grunn for å kunne si noe om kriterier. Det første er hvilken faglige kompetanse som etterspørres hos bedriftene, i fortsettelsen av dette er det interessant å undersøke om det finnes en preferanse angående hvor denne faglige kompetansen er tilegnet. Det kan være ved prefererte utdanningsinstitusjoner, gjennom bransjeerfaring, i så fall fra hvilken bransje, eller erfaring i egen bedrift. Den andre faktoren har å gjøre med ting som kan tilskrives ferdigheter. Det kan være en persons kommunikasjonsferdigheter, kunnskap om ledelse, væremåte, eller andre sider ved en person som gir han eller hun evnen til å lede. Når vi oversetter dette i teorien, vil for eksempel utdanningsinstitusjonspreferanser være indikatorer for kulturell kapital. Bransjeerfaring kan peke mot den feltspesifikke kapitalen, og ferdigheter som god kommunikasjon og væremåte kan være indikatorer for at det etterspørres kandidater som har knekt den kulturelle koden, og dermed en form for kulturell kapital. En annen ting det vil være interessant undersøke er hvorvidt nettverk er et kriterium for rekruttering av toppledere. Dette kan forstås som en kandidats sosial kapital.

For å svare på hovedproblemstillingen har vi formulert tre delproblemstillinger som vi i kombinasjon ønsker at skal kunne gi svar på hovedproblemstillingen. Dette er også gjort for å gi et tydeligere inntrykk av hva vi ønsker å undersøke og forsøke å holde en fordelaktig struktur i oppgaven.

Den første delproblemstillingen har med dagens ledere å gjøre. For å kunne si noe om hva hvilke kriterier som legges til grunn i rekrutteringen av toppledere blant ingeniørbedrifter i Molderegionen, ser vi det som hensiktsmessig å kartlegge hvem dagens toppledere er, hvorfor og hvordan de har oppnådd sin posisjon som toppleder. Dermed gir formuleringen av den første delproblemstillingen seg selv.

### **1.3.1 Delproblemstilling 1:**

*Hva karakteriserer dagens toppledere?*

For å kunne gi svar på denne delproblemstillingen vil det være hensiktsmessig å anvende Bourdieus begreper om habitus og kapital. Ved å anvende disse ønsker vi å kunne si noe om hva som karakteriserer deres personlighet og deres kunnskapsområder. Vi ønsker å vite hva som kjennetegner dagens toppledere. Det vil si hvilken utdanningsbakgrunn de har, hvilke ferdigheter føler de selv at har vært avgjørende for at de har nådd sin topplederposisjon og hvordan er forholdet mellom deres fagbakgrunn og kommersielt tanke sett i daglig virke? Det vil også være interessant å måle dagens topplederes utdanningsnivå og posisjon i næringslivet opp mot deres sosiale bakgrunn, oversatt til bourdieusianske termer, forholdet mellom kulturell kapitalmengde og posisjon i det sosiale rom. Denne delproblemstillingen skal også kunne fungere som sammenligningsgrunnlag for hvilke kriterier som legges til grunn når bedriften skal finne sin neste toppleder. Vil dagens toppledere skille seg fra sine arvtakere?

For å kunne gjøre sammenligninger med Carter og Spence sin artikkel der partnere har vært gjennom en tydelig karrierestige i sin bedrift, ønsker vi å se om vi finner elementer av likhet mellom karrierestigene i det «big 4».

### **1.3.2 Delproblemstilling 2:**

*Hvilken kapitalsammensetning etterspørres for å kunne oppnå en lederposisjon i bedriftene?*

Artikkelen til Carter og Spence tegner opp et bilde av partnere som tidligere revisorer, der samtlige har startet som trainee og siden klatret den interne karrierestigen trinn for trinn. Under store deler av dette løpet er det en profesjonell tankegang som råder der det tekniske står i fokus. Det sist trinnet på karrierestigen krever imidlertid at det meste av den profesjonelle tankegangen må vike til fordel for en kommersiell tankegang. Således er den tekniske bakgrunnen viktig for å kunne bli partner selv om denne tankegangen ikke er dominerende etter at man har oppnådd partnerstatus. Carter og Spence (2014) viser til at flere partnerne vitser med at de ikke er i stand til å fylle ut egen selvangivelse.

For vår del er delproblemstillingen interessant med tanke på hvordan ulike mengder og former for kapital vektlegges ved opprykk til ulike posisjoner i bedriftene og hvordan disse eventuelt endrer seg desto nærmere en person nærmer seg topplederstillingen. Her har vi brukt et teoretisk uttrykk i delproblemstillingen, noe vi i utgangspunktet forsøkte å unngå. Men ettersom vi tidligere har presentert en teoretisk innledning til Bourdieu, føler vi at det i noen grad rettferdiggjør vår beslutning om å inkludere uttrykket i delproblemstillingen.

Sammenlignet med Carter og Spence sin artikkel er det interessant om vi ser elementer av et skift i etterspørselen mellom profesjonell og teknisk tankegang ved et opprykk til et gitt nivå, og i så fall på hvilket nivå. I forhold til hovedproblemstillingen relaterer delproblemstillingen seg til den, i den grad et av kriteriene i rekrutteringen av toppledere er at de har en viss fartstid i bedriften og har vist at de har de rette ferdighetene til å lede gjennom sin tid i bedriften. Ved å koble interne karrierer helt opp til topplederstillingen vil vi også kunne få besvart hvilke ferdigheter som etterspørres for å nå topplederstillingen og derigjennom kunne gi svar til hovedproblemstillingen.

Det er ikke gitt at våre casebedrifter har en utøvende praksis for interne opprykk og det er heller ikke gitt at bedriftene anslår det som mulig å rykke helt opp til lederstolen. Dette kan være at bedriftene ser etter andre ferdigheter hos ledere enn hva som finnes i bedriften, eller det kan ha noe med størrelse på bedriftene å gjøre. Dermed vil ikke denne delproblemstillingen alene kunne svare til hovedproblemstillingen.

Det er også hensiktsmessig å presisere at denne delproblemstillingen kan virke noe utenfor hovedtema ettersom den baserer seg på interne karrierer og mellomlederposisjoner og ikke direkte mot topplederstillingen. Vi erkjenner at dette kan oppleves som problematisk for leseren. Mye av årsaken til at delproblemstillingen er inkludert, er for å kunne gjøre sammenligninger med Carter og Spence (2014) sin artikkel. Store deler av deres undersøkelse omhandler hvem som kan gjøre interne karrierer og oppnå en partnerposisjon, og hvordan den etterspurte kapitalsammensetningen og tankesett endrer seg når en tar steget opp til partner. Dermed ønsker vi å se om vi kan finne elementer av det samme i vår undersøkelse.

Den tredje problemstillingen er et blikk mot fremtiden og omhandler hvor bedriftene prefererer å finne sin neste toppleder og om de neste topplederne vil skille seg karaktærmessig fra dagens.

### **1.3.3 Delproblemstilling 3:**

*Vil det som kan kjennetegne morgendagens toppledere i ingeniørbedriftene skille seg fra dagens toppledere ?*

Hensikten med denne problemstillingen er å få et sammenligningsgrunnlag fra dagens til morgendagens toppledere. Vi ønsker å se om de som sitter i lederstolen i dag ser for seg at det vil skje endringer i hvilke kvalifikasjoner og ferdigheter deres arvtager vil ha og videre om deres arvtager finnes i bedriften eller om de vil preferere å søke eksternt etter en ny toppleder. Dette vil kunne si noe om hvilken utvikling ingeniørbedriftene går i, der vi ser for oss at profesjonalitet og kommersialitet vil være to variabler å måle det etter. I tillegg til hvor morgendagens toppleder er, er denne delproblemstillingen like stor grad et spørsmål om hvem det bør være. Med det mener vi i tråd med hovedproblemstillingen, hvilke kriterier som skal legges til grunn for rekruttering av en ny toppleder. Denne

delproblemstillingen er i tråd med de to foregående ved at den som det ble nevnt innledningsvis gir oss noe å sammenligne dagens toppledere med. I tillegg til det kan den også gi svar på hvor langt det er realistisk å nå ved interne opprykk i bedriftene. Hovedhensikten er likevel å kunne gi svar på hovedproblemstillingen. Ved å undersøke hva som kan kjennetegner morgendagens toppledere, vil svarene i stor grad relatere seg til hovedproblemstillingen som angår hvilke kriterier som legges til grunn i topplederrekrutteringen. Dermed vil den tredje og siste problemstillingen i størst grad kunne svare til hovedproblemstillingen.

Ved en grundig undersøkelse av de tre delproblemstillingene føler vi at vi vil kunne ha hold for å si noe om hvilke kriterier som legges til grunn i rekrutteringen av toppledere i ingeniørbedriftene i vårt utvalg. Realistisk sett ser vi at vårt utvalg er for lite til å kunne si noe generelt om alle ingeniørbedriftene. Vi kan kanskje påpeke en økende trend i en eller annen retning, men hensikten er likevel å kunne gi svar på vår hovedproblemstilling som er ment til å gjelde for våre casebedrifter.

## ***1.4 Oppgavens struktur***

Dette kapittelet ble innledet med bakgrunn for valg av tema og videre en introduksjon til valgt tema og teori. Kapittelet ble deretter avsluttet med en introduksjon og beskrivelse av hovedproblemstillingen med tilhørende delproblemstillinger.

I kapittel 2 ønsker vi å presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven, med et tilhørende litteraturstudie av aktuelle publikasjoner som vi har til hensikt å bruke til sammenligning med våre funn senere i oppgaven. Vår metodiske tilnærming til oppgaven vil bli presentert i kapittel 3. Her ønsker vi å si noe om hvilke metodiske valg vi har gjort i de ulike faser av arbeidsprosessen. I kapittel 4 presenteres empirien og analysen gjennom teorien som ble presentert i kapittel 2. Dette kunne i utgangspunktet blitt fordelt over to kapitler, men av hensyn til flyt i teksten og leseropplevelse, har vi forsøkt å kombinere empiri og analyse for å forsøke å oppnå en mer dynamisk lesning. I det siste og avsluttende kapittelet ønsker vi å oppsummere våre funn og forskningen sett under ett, og komme med en konklusjon til problemstillingen. Oppgaven avsluttes med ettertanker og forslag til videre forskning innenfor vårt tema.



## 2.0 Pierre Bourdieu

Vi har ved gjentagende anledninger i innledningen til oppgaven oppgitt Carter og Spence sin artikkel «*Being a Successful Professional: An Exploration of Who Makes Partner in the Big4*», som inspirasjonskilde for vår oppgave. Dette gjelder i stor grad deres teorigrunnlag som er basert på den franske sosiologen Pierre Bourdieu sitt arbeid. Carter og Spence (2014) hevder at mye har blitt skrevet om ”thebig 4”, men at lite har blitt skrevet om hvem partnerne i Big 4-selskapene er. Det vil si, hvilken sosial og akademisk bakgrunn de har, og hvilke personlige egenskaper de besitter. Derfor ser det ut til at de gjennom å bruke Bourdieus teorier har som målsetning å identifisere hvem partnerne er fra et sosiologisk perspektiv. Det er med samme grunnlag at vi ønsker å anvende Bourdieus teorier i vårt forskningsprosjekt. Ved å ta utgangspunkt i Bourdieu kan vi evne å sammenligne våre funn med de som har blitt gjort av Carter og Spence gjennom det samme teorigrunnlaget, og i den grad det lar seg gjøre, sammenligne vår funn opp mot deres.

Anvendelsen av Bourdieu representerer også et nytt perspektiv å betrakte ledere og lederrekruttering fra, ettersom lite arbeid har blitt gjort med samme teorigrunnlag tidligere. Bourdieus teorier tok først og fremst sikte på å avdekke ikke-erkjente og neglisjerte normer for makt og dominans i samfunnet. (Aakvaag 2008) Dette kan forklare hvorfor ikke Bourdieus teorier ikke er utbredt i empiriske undersøkelser av ledere. Bourdieus teorier springer ut fra hans empiriske studier av det franske samfunnsliv. Han har undersøkt flere aspekter av samfunnet blant annet; utdanningssystemet, smak og forbruk, kunstfeltet, staten, det politiske felt, universiteter, mediene, boligmarkedet og sosial marginalisering. Bourdieu hevdet selv at hans generelle samfunnsteori kun var et forsøk på å løse de problemene han selv hadde støtet på underveis i egne empiriske studier, og dermed ikke at hans teorier var utarbeidet kun for ”teoriens skyld”. (Aakvaag 2008)

Ved første øyekast kan det dermed se ut til å være en utfordrende oppgave å anvende Bourdieus teorier på toppledere og lederrekruttering. Ved å lene oss mot hvordan Carter og Spence har anvendt Bourdieu i sin artikkel, ser det likevel ut til at en hensiktsmessig anvendelse av Bourdieus teorier lar seg gjennomføre. Carter og Spence (2014) anvender ihovedsak tre begreper fra Bourdieusbegrepsarsenal: *kapital*, *habitus* og *sosiale felt*. Disse begrepene vil også være sentrale i denne oppgaven.

## 2.1 *Det sosiale rom*

Det sosiale rom tolker vi som rammeverket for å forstå og anvende Bourdieus teori. Før vi kan si noe om habitus -og kapitalbegrepet er det derfor fordelaktig å presentere de «rammer» de fungerer innenfor.

For Bourdieu er det sosiale rom et strukturelt system av sosiale relasjoner hvor individer kjemper en kamp mot hverandre i jakten på ressurser, adgang og status. (Maclean et al. 2010) Aakvaag (2008) hevder at det sosiale rom er samfunnet i sin helhet og presiserer hva han mener ved å beskrive det sosiale rom som klassestrukturen i hele samfunnet. Videre beskrives det sosiale rom som bestående av ulike objektive posisjoner som aktørene i samfunnet innehar avhengig av hvilke ressurser og kapital de besitter. (Aakvaag 2008) De objektive posisjonene i det sosiale rom er også hierarkiske. Det vil si at de preges av en vertikal over- og underordning som bestemmes av kapitalmengde. Videre beskrives de ulike posisjonene som relasjonelle, det vil si at en sosial posisjon kun defineres i den relasjon den har til andre posisjoner, det vil si at noe kan bare være «høyt» i relasjon til noe som er «lavt». (Aakvaag 2008, 151)

## 2.2 *Kapital*

Kapitalbegrepene til Bourdieu står sentralt for å forstå hans syn på det sosiale liv (Aakvaag, 2008) I følge Maclean et al. (2010) ser det ut til at kilden til makt i samfunnet stammer fra besittelse av fire ulike former for kapital. Dermed blir kapital som Aakvaag (2008) hevder både *mål* og *middel* i samfunnslivet der aktører forsøker å akkumulere mest mulig av den kapital de allerede besitter.

Gjennom å gjøre rede for de ulike former for kapital er hensikten å kunne anvende det i oppgavens avsluttende del for å se om vi kan identifisere dem, og dermed si noe om hvilken kapitalsammensetning som finnes hos dagens toppledere i ingeniørbedriftene. Videre vil det være interessant å undersøke hvilken kapitalsammensetning som etterlyses hos nye toppledere. Vi ønsker også å anvende kapitalbegrepet til Bourdieu for å se om vi kan identifisere noen vesentlige forskjeller mellom topplederne og mellomlederne i ingeniørbedriftene, for å kunne si noe om det finnes en form for ”kapitalsammensetnings-hierarki” innad i bedriftene.

Nedenfor ønsker vi å gjøre en kortfattet presentasjon av de ulike former for kapital og si noe om hvordan vi kan anvende dem i vår oppgave.

### **2.2.1 Økonomisk Kapital**

Økonomisk kapital skiller seg lite fra tradisjonelle økonomiske definisjoner og omfatter alle typer ressurser som kan investeres og gi økonomisk avkastning. Eksempler på økonomisk kapital kan være aksjer, eiendom, råvarer og selvsagt penger. Økonomisk kapital gir makt gjennom kjøpekraft. For vår del kan det være interessant å se hvordan toppledere har akkumulert sin kapital og om vi kan se tegn til at dette er gjort for å øke den økonomiske kapitalen som Bourdieu hevder er den viktigste kapitalformen. (Aakvaag 2008)

### **2.2.2 Kulturell Kapital**

Kulturell kapital kan i bred forstand deles inn i to hovedtyper, den ene kalles «dannelse» og den andre «god smak». (Aakvaag 2008) Dannelsen kan forstås gjennom evnen til å ha kjennskap til, og å beherske høykulturen i samfunnet. (Aakvaag 2008) Den kulturelle kapital tilegnes i tidlig alder hvor familien er den mest betydningsfulle sosialiseringskatalysatoren. I neste steg overføres den kulturelle kapital innenfor klasser gjennom klassemedlemmenes dannelse av habitus. På denne måten hevder Bourdieu at de dominerende klasser oppnår og opprettholder et effektivt monopol over den kulturelle kapital.

Ved å inneha kunnskaper om, og mestre den gjeldende kulturelle koden i samfunnet kan det åpne dører som ellers er lukket og låst. Kulturell kapital kan med fordel skilles ut til ulike undergrupper. (Aakvaag 2008) *Internalisert kulturell kapital* omfatter det som går på manerer, kroppsspråk, artikulasjon og generell væremåte. *Objektivert kulturell kapital* tar for seg materielle objekt som kunstverk, møbler eller dekorasjoner. Den tar også for seg elementer som klær og plassering og størrelse av kontor, så vel som hvilken bil en kjører og plassering og størrelse på hus eller leilighet. *Institusjonalisert kulturell kapital* er typisk utdanningstittel fra høgskoler og universitet, diplomer eller sosialt anerkjente autorisasjoner og deltakelse ved prestisjefylte kurs og programmer. Kulturell kapital gir

makt gjennom resultater i utdanningssystemet og tilgang til eksklusive sosiale miljøer, attraktive stillinger på arbeidsmarkedet, generell status og prestisje. (Aakvaag 2008)

*Lingvistisk kapital* blir diskutert som iboende i den kulturelle kapital og har å gjøre med den enkeltes beherskelse og flyt i språket, det kan bety at en vet når man skal prate og hva man skal si. (Carter og Spence 2014) Sammenlignet med Aakvaag (2008) sin inndeling av kulturell kapital, ser den lingvistiske kapitalen ut til å falle under den internaliserte kulturelle kapitalen.

Sammenlignet med vår forskning kan en anta at fagbakgrunn spiller en viktig rolle i utvelgelsen av toppledere. Hvis den antagelsen er rett vil det i neste omgang være interessant å finne ut av hvilken fagbakgrunn som er den «rette». Dette vil i så fall si noe om den foretrukne institusjonaliserte kulturelle kapitalen.

### **2.2.3 Sosial kapital**

Sosial kapital vedrører de ressursene som finnes i ulike sosiale forhold og forholdets struktur. (Maclean et al, 2010) Sosial kapital består i hovedsak av tilgang til sosiale nettverk og medlemskap i grupper som for eksempel familie, venner, bekjente, kollegaer, naboer og medstudenter. Sosial kapital gir makt gjennom muligheten til å mobilisere ulike nettverk ved behov. Typisk eksempel er om man oppnår fordeler gjennom venner og kjente når man søker jobb. Den sosiale kapitalen vil være en faktor når vi ønsker å undersøke hvilke ferdigheter som etterlyses hos lederne. Det kan tenkes at sosiale nettverk er noe som legges til grunn i rekrutteringen ettersom det potensielt kan gagne bedriften som helhet, ved å for eksempel tiltrekke seg nye kunder eller nye forretningsrelasjoner.

Ser vi på Carter og Spence sin artikkel trekkes den sosiale kapitalen frem som en viktig faktor for å aspirere til å bli partner. For det første åpner et stort sosialt nettverk opp større muligheter for nye forretningsavtaler. Men annerkjennelse og berømmelse oppnås også gjennom høy grad av sosial kapital, dette fremmer aktøren som en attraktiv person og styrker hans eller hennes maktposisjon. (Carter og Spence 2014)

## 2.2.4 Symbolsk Kapital

Som oftest så er det de tre overnevnteformer for kapital som blir definert hos Bourdieu, men Maclean et al. (2010) nevner også *symbolsk kapital* som en fjerde form for kapital. Den symbolske kapital er kapital gitt uttrykk for gjennom titler, kvalifikasjoner og eiendeler. Symbolsk kapital blir derfor sett i sammenheng med de andre former for kapital. (Maclean et al 2010) For eksempel vil Kulturell kapital ha et bidrag av symbolsk kapital gjennom kvalifikasjoner som bidrar til å synliggjøre en persons akademiske oppnåelser og derigjennom øke dens kulturelle kapital. Carter og Spence (2014) utdyper dette ved å hevde at den symbolske kapitalen skapes gjennom kombinasjonen av de andre formene for kapital. De hevder også at den symbolske kapitalen også kan bli kalt for prestisje, berømmelse eller rykte. Aakvaag (2008) hevder at den symbolske kapitalen fremtrer når de andre kapitalformene hos en aktør reklassifiseres og oppfattes som fordelaktige personlige egenskaper. I den grad vi tolker teorien riktig, ser det ut til at symbolsk kapital også blir omtalt som ”karisma”, ”dyktighet”, ”innsats”, ”medfødte evner” og ”sjarm” hos Bourdieu. (Aakvaag 2008)

## 2.3 Det sosiale felt

Ut i fra forståelsen av det sosiale rom ser det sosiale felt ut til å være på et underordnet nivå. Bourdieu definerer det sosiale felt slik:

“A field is a socially structured space, a force-field- there are those who dominate and those who are dominated, there are constant and permanent relations of inequality that operate within this space that is also a field of struggle to transform or conserve this force-field. Every actor within this universe engages other actors in competition by wielding his relative strength, a strength which defines his position within the field and, consequently, also his strategies”(Bourdieu 1998, 40-41)

Slik sosiale felt er definert i sitatet ovenfor ser det ut til at maktkampen i et felt er bestemmende for feltets struktur, der makten ser ut til å være fordelt mellom de som innehar den dominerende posisjoner i feltet. En aktørs relative styrke forstår vi som en aktørs relative kapitalsammensetning, der mengden kapital kan være en måleenhet for styrke. I følge Bourdieu rangeres ulike sosiale felt hierarkisk etter deres nærhet til det

dominerende eller mest fremtredende felt i ethvert samfunn. Det dominerende feltet beskrives som maktfeltet, som for Bourdieu er det politiske felt. Maktfeltet er bestemmende for de hierarkiske maktreasjonene som strukturerer alle andre felt i samfunnet. (Jenkins 1992) Eksempler på andre sosiale felt kan være kunstfelt, juridisk felt eller regnskapsfelt (Carter og Spence 2014). Aakvaag (2008) hevder at den viktigste forskjellen mellom det sosiale rom og et sosialt felt er at posisjonene i det sosiale rom bestemmes etter mengde og sammensetning av kapitalformene. I et sosialt felt er det derimot mengden en besitter av den *feltspesifikke kapitalen* som er bestemmende for hvilken posisjon en aktør innehar i feltet.

## **2.4 Feltspesifikk kapital**

Ovenfor brukte vi et sitat fra Bourdieu der han presenterer det sosiale felt og sier noe om de ulike posisjoner aktører innehar i feltet der noen dominerer og andre blir dominert. (Bourdieu 1998) For å kunne forstå hvordan noen dominerer og andre blir dominert sammenligner Bourdieu feltet med et spill der styrkeforholdet mellom spillerne er det som avgjør feltstrukturen. Hvis feltet er spillet, anses «kapital» som de kortene aktørene spiller med. En viktig presisering er derimot at kortene er hierarkisk rangert, det vil si at deres verdi endrer seg etter hvilken kapital som er dominerende i feltet. Dette er den feltspesifikke kapitalen som kjennetegner ulike felt. (Bourdieu&Wacquant, 1993) Feltspesifikk kapital er derfor noe som kun har verdi innenfor et bestemt felt. Det å kunne disponere den feltspesifikke kapital gir makt i den sosiale strukturen den gjelder for. (Bourdieu&Wacquant, 1993) Dermed blir det de kapitalsterke innenfor et gitt felt, mer presist, den som sitter på høyest andel av den feltspesifikke kapitalen, den som har den legitime autoriteten i et felt og er dermed bestemmende for at deres ressurser skal gjelde som den dominerende formen for kapital innenfor feltet. (Bourdieu&Wacquant, 1993)

Det kan ved første øyekast virke noe svevende og vanskelig å anvende det sosiale rom og det sosiale felt. For vår del er det like vel fordelaktig å ha kjennskap til samfunnet slik Bourdieu tolker det for å kunne trekke konklusjoner som har hold hans begrepsapparat. En umiddelbar utfordring for vår oppgave er å foreta en hensiktsmessig definisjon av vårt forskningsfelt, slik at vi i neste omgang kan anvende det teoretisk. I den grad vi evner å definere vårt forskningsfelt som et sosialt felt, kan vi i neste omgang forsøke å finne ut av

hva den dominerende kapitalformen innenfor feltet er og derigjennom si noe om den feltspesifikke kapital som råder innenfor feltet.

Bedriftene vi undersøker operer riktignok i ulike virksomheter. Likevel har de til felles at samtlige er profesjonsorienterte mot ingeniørfaget og vi kan dermed kalle dem ingeniørbedrifter. Molde Næringsforum (2015) hevder på sin nettside at Molde har etablert seg som en ingeniørby. Derfor definerer vi ingeniørbedriftene i Molde som et felt og kaller det ”ingeniørbedriftsfeltet i Molde”. Det er noen svakheter i en slik definisjon. For det første gjør vi en antakelse om at ingeniørbedriftsfeltet i Molde” er et sosialt konstruert, slik Bourdieu (2008) definerer felt, uten at vi med sikkerhet kan bekrefte det. For det andre kan det se ut som at vi ved å definere feltet på denne måten ønsker å studere forholdet mellom de enkelte bedriften, det vil si hvem som er de dominerende bedriftene og de dominerte. Dette har vi ikke til hensikt å gjøre.

Et optimalt mål ville være å kunne si noe om hva som er den gjeldende feltspesifikke kapitalen for feltet. Ettersom vårt utvalg av casebedrifter er forholdsvis liten, ville dette vært lite hensiktsmessig mål. Men vi kan likevel forsøke å gjøre oss noen tanker rundt hva som ser ut til å være den feltspesifikke kapitalen for vårt utvalg, utenom på noen måte generalisere funnene.

For vår forskning er det mer realistisk å ha et mål om å kunne si noe om hvilken kapitalsammensetning som verdsettes mest innad i bedriftene og hvordan denne kapitalsammensetningen eventuelt forandrer seg etter hvert som en flytter seg høyere opp i hierarkiet.

## ***2.5 Konvertering av kapital***

Macleaen et al. (2010) diskuterer hvordan de enkelte former for kapital kan brukes til å tilegne seg en annen form for kapital. En kan hevde at det mest innlysende er hvordan økonomisk kapital kan brukes til å kjøpe seg en annen form for kapital. For eksempel er det mulig å kjøpe seg inn på skoler som vil kunne øke den kulturelle kapitalen, eller hvordan en med høy økonomisk kapital vil kunne «kjøpe seg» sosiale bånd og nettverk som vil øke den sosiale kapitalen. Vi kan også se for oss hvordan høy sosial kapital kan lede til økt økonomisk kapital ved at nettverk og relasjoner gir tilgang til jobbstillinger som eller ville vært uoppnåelige. Men høy grad av kulturell kapital kan også overføres til

økt økonomisk kapital ved at høy utdanning ofte blir sett i sammenheng med gode lønnsbetingelser.

John Scott (1997, 310) kaller dette for «rekonverteringsstrategier» og bruker et eksempel om hvordan rike foreldre investerer sin økonomiske kapital for å øke sine barns kulturelle kapital, gjennom betalt utdanning, slik at de igjen kan konvertere denne til økonomisk kapital. Dette har med *sosial reproduksjon* å gjøre, som vi kommer tilbake til senere

Slik vi tolker teorien vil det også være mulig for enkeltaktører å investere i en annen persons sosiale kapital med mål om å øke sin økonomiske kapital. Derfor blir det for vår del interessant å se om dette er noe som vektlegges i topplederrekrutteringen fra bedriftens side. Vi tenker oss at den sosiale kapitalen vektlegges på grunn av dens potensielle evne til å øke inntjening for bedriften. Dermed får vi en kapitalkonverteringsprosess som skiller seg noe fra hvordan den blir presentert i teorien og ikke blir brukt med mål om sosial reproduksjon, men som likevel kan anvendes med det samme teoretiske utgangspunktet.

## **2.6 Habitus**

I følge Aakvaag (2008) tilhører habitusbegrepet i Bourdieus handlingsteori og aktørforståelse. Aakvaag betrakter riktignok Bourdieus teorier i forhold til «aktør-strukturproblematikken», men han gir også en generell betraktning av Bourdieus habitusbegrep. Aakvaag (2008, 160) hevder at Habitus blir definert av Bourdieusom et ” integrert system av varige og kroppsliggjorte disposisjoner som regulerer hvordan vi oppfatter, vurderer og handler i den fysiske og sosiale verden”.

Det kan være vanskelig å forstå hva Bourdieu hevder med «disposisjoner». Selv forklarer Bourdieu at begrepet omfatter tre distinkte meninger. For det første er det et resultat av «organisert handling» som gir et sett med utfall. For det andre er det en «måte å være på» eller en «sedvanlig tilstand». For det tredje er det en «tendens» eller «tilbøyelighet» (Jenkins 1992)

Denne begrepsforklaringen gjør ikke at vi uten videre forstår «disposisjoner» noe bedre, men et sentralt poeng ser ut til å være at habitus er *kroppsliggjort*. Bourdieu referer ofte til den praktiske sans ubevisste logikk og disposisjonens eksistens som hinsides bevisstheten (Jenkins 1992) Dette utdypes hos Aakvaag (2008) som hevder at aktørers handlinger og atferd er et resultat av førrefleksiv forståelse av hvordan han eller hun skal handle i en ny



situasjon, som betyr at aktører med bakgrunn av sin forhåndsforståelse av situasjonen ikke behøver å reflektere over hvordan man skal handle, men at det mer eller mindre skjer instinktivt. Dette ser ut til å være en beskrivelse av det Carter og Spence (2014) kaller «rules of the game», der de hevder at en dyktig aktør innenfor et felt bruker sin tause kunnskap til å forstå hvilke spilleregler som er gjeldende for ulike situasjoner. Dette kan for eksempel være å vite hvilke handlinger som må til for å oppnå et internt opprykk. Videre hevder Carter og Spence (2014) at habitus betyr å være i symfoni med sitt felt. Dette kan ses i sammenheng med Aakvaags (2008, 160) tolkning av Bourdieu når han hevder at ”Habitus er sosiale forhold omgjort til natur”.

I følge Aakvaag (2008) betyr det at habitus er kroppsliggjort at den også kan bli forstått som kjernen i en persons identitet. Dermed kan vi ved å forstå toppledernes tankesett og virkelighetsoppfatninger kunne gjøre oss noen tanker om hva som kjennetegner deres habitus. Habitusen er hva som gir aktører deres personlighet i følge Aakvaag (2008)

Aakvaag hevder også at habitus ifølge Bourdieu gir aktørene en «praktisk sans», med det mener han ”en evne til å orientere seg på en fornuftig og selvstendig måte i samfunnslivet”. Dette bygger videre på antakelsen om at habitus er ”strukturende” og derigjennom muliggjørende for aktørers deltakelse i sosiale situasjoner. (Aakvaag 2008, 161) Ettersom vår oppgave dreier som toppledere, vil det være interessant å sammenligne toppledernes habitus og derigjennom kanskje kunne si noe om at det er en egen habitus som karakteriserer topplederne i ingeniørbedriftene. Utfordringen ser ut til å være å kunne få begrep om en aktørs habitus. Gitt at habitus er et kroppsliggjort og ikke kommer godt nok til uttrykk eksplisitt, kan det være en utfordring å klassifisere ulike typer habitus. Det vi derimot kan forsøke er å danne oss et personlig inntrykk av intervjuobjektene, gjennom deres væremåte og problemoppfatninger og se om vi ser visse likheter. Dette blir åpenbart en subjektiv tolkning av en aktørs habitus.

Habitus ser også til å hefte ved mer enn aktøren, det vil si at den også kan være klassespesifikk. Dette utdypes ved at habitus er noe som inkorporeres av aktører gjennom en kroppsliggjøring av de sosiale betingelser man vokser opp under. Det vil si at aktører fra ulike sosiale miljøer vil utvikle forskjellige habitus. Dermed hevder Bourdieu at habitus er klassespesifikk og at den gjenspeiler aktørers posisjon i det sosiale rom og felt. (Aakvaag 2008, 161)

Davey (2009) gir uttrykk for at en må ha begrep om habitus i relasjon til kapital og felt for å kunne anvende det på en hensiktsmessig måte og bruker relasjonene i en fiktiv matematisk formel:  $(\text{Habitus} \times \text{Kapital}) + \text{Felt} = \text{Praktisk sans}$ .

Et interessant funn hos Aakvaag (2008) er et han hevder at Habitus er vanskelig å endre. Det vil si at en aktør ikke kan endre sin habitus kun gjennom refleksjon eller tankens hjelp og bare bestemme seg for å "bli en annen". Slik vi tolker det, betyr det at ettersom habitusen er så bestemmende for en aktørs handlinger og tankesett, vil det ikke uten videre som påpekt av Aakvaag(2008) være mulig å tenke seg til å bli noen annet ettersom habitus er bestemmende for aktørens virkelighetsoppfatning og dermed gjør det vanskelig for en aktør å tenke «utenfor habitus».

Bourdieu selv hevder de fleste statistisk sett er dømt til å treffe på omstendigheter som samsvarer med det som opprinnelig formet deres habitus, som dermed vil styrke deres disposisjoner. Dermed begrenser Bourdieu mulighetene for at en aktør kan endre sin habitus, men hevder likevel at det kan skje. (Bourdieu og Wacquant 1993) Bourdieu hevder at habitus er åpen for muligheter og potensiale og at det er feil å tolke aktørers handlinger som pre-programmerede. Ved å gjøre det overser en at habitus inneholder en "vedvarende evne til oppfinnelse". (Bourdieu 1990b, 64) Dette kommer tydeligere frem når aktører møter nye felt:

"The product of social conditionings, and thus of a history (unlike character) is endlessly transferred, either in a direction that reinforces it, when embodied structures of expectation encounter structures of objective changes, in harmony with these expectations, or in a direction that transforms it, and, for instance, raises or lowers the levels of expectation and aspiration"(Bourdieu 1990b, 116)

Davey (2009) hevder at det å entre et nytt felt, kan forstås som muliggjørende for å endre habitus, ettersom aktører blir konfrontert med det ukjente. Men at det ikke er gitt at habitus vil forandre seg som en reaksjon til et nytt felt.

Det virker til tider uoversiktlig å følge Bourdieu, ettersom han på et tidspunkt sier at habitus er vanskelig å forandre og i et annet gir en utfyllende forklaring på hvordan det kan skje. Slik vi tolker det ser det ut til at en endring i habitus er en tidkrevende prosess. Dette

har å gjøre med habitus sin relasjon til feltet og hvordan habitus derigjennom påvirkes av endringer i feltet.

Vi oppfatter også Bourdieus teori om sosiale rom og felt slik at en aktør ikke uten videre kan velge å bytte felt. Dette har å gjøre med det som ble skrevet tidligere, at Bourdieu hevder de fleste statistisk sett er dømt til å treffe på omstendigheter som samsvarer med de som opprinnelig formet deres habitus.

Dermed sitter vi igjen med en tolkning av at det i noen grad er tilfeldigheter som avgjør eventuelle endringer i habitus. Dette lener seg i så fall mot Navarro (2006) sin tolkning av endringer i habitus, som hevder at habitus ikke er permanent. Men at den kan endres under uforutsette situasjoner eller over et lengere historisk tidsperspektiv.

Vi kan tenke oss at en ingeniør som går gradene i en ingeniørbedrift gjennom flere interne opprykk og blir toppleder vil peke henimot personlig egenhet som grunnlag for at han eller hun er rett mann eller dame. Det interessante er derfor å finne ut av om dette er evner personen alltid har hatt, sagt i Bourdieusianske termer, om dette er kroppsliggjorte disposisjoner (habitus), fra personens bakgrunn i det sosiale rom, eller om dette er tilegnet ved tiltredelse i bedriftens felt. Det siste vil peke henimot en endring i habitus og i den grad habitus reflekterer en persons posisjon i det sosiale rom, tenker vi oss at den også har forandret seg.

Dette er interessant i forhold til Bourdieus syn på *sosial mobilitet*. Bourdieu hevder at:

”Through the systematic ”choices” it makes, the habitus tends to protect itself from crises by providing itself with a milieu to which it is pre-adapted as possible, that is, a relatively constant universe of situations tending to reinforce its dispositions”.(Bourdieu 1990a, 61)

Her virker Bourdieu å tillatte lite rom for sosial mobilitet. Likevel ser det ut til at han i sitt tidligere forfatterskap har teoretisert sosial mobilitet. Bourdieu (1984) hevder at det sosiale rom konstrueres gjennom tre dimensjoner: Kapitalvolum, kapitalsammensetning og endringer kapitalvolum og kapitalsammensetning. På denne måten påpeker Friedman at Bourdieu har en teoretisk oppfatning av sosial mobilitet, dog en noe begrenset oppfatning og siterer Bourdieu som betegner sosial mobilitet som ”a band of more or less probable trajectories based on one’s volume of inherited capital”. (Friedman 2015, 5)

Vi oppfatter en aktørs evne til å endre sin posisjon i det sosiale rom i sammenheng med habituelle endringer, ettersom en endret posisjon i det sosiale rom kan utsette aktøren for nye stimuli og påvirkninger, som derigjennom kan oppfattes og kroppsliggjøres av habitus. Det ser også ut til at det er likheter i hvordan Bourdieu fremstiller endringer i habitus og sosial mobilitet.

## **2.7 Kulturell og sosial reproduksjon**

En kan hevde at den hierarkiske strukturen i det sosiale rom blir opprettholdt gjennom det Bourdieu ser på som kulturell og sosial reproduksjon. (Jenkins 1992)

Jenkins (1992) hevder at et sentralt tema i Bourdieus analyser av utdanning er at ettersom det er den dominerende klassens kulturelle vilkår som innprentes i samfunnet, så vil hva anses som eksellente skoleprestasjoner bli definert av overklassens kulturelle paradigmer. Derfor vil elever fra familier som «sjenker» dem mer av og riktig type kulturell kapital oppnå bedre akademiske resultater enn studenter som kommer fra familier som er mer distansert fra de kulturelle vilkår.

Bourdieu hevder de underordnede klassers habitus genererer en aksept for systemets legitimitet. Dermed forsterkes deres ulemper gjennom å hemme deres tilgang til de høyere utdannelsesnivåene ved å definere det som noe som ”ikke er for oss”. (Jenkins 1992) Mer direkte hevder Bourdieu at den underordnede klassen vil forsøke å eliminere seg fra hvert trinn i utdannelsesstigen. Det er dette som blir ansett som prosessen i den kulturelle reproduksjon som derigjennom reproducerer klasserelasjonene i den sosiale strukturen. Den kulturelle reproduksjonen er også todelt i forhold til legitimeringen av dominans. På den ene siden legitimerer den dominans på utdannelsesprosessen basert på forestillingen om utdannelsens fortrinn, og på den andre siden legitimerer den seg som et system av ulike klasseposisjoner. (Jenkins 1992) Innad i et slikt system er det også et sterkt forhold mellom «medlemskap» i den kulturelle og økonomiske eliten. Det at de fleste medlemmene av den økonomiske eliten også tilhører den kulturelle eliten muliggjør at deres dominans blir rettferdiggjort gjennom overlegne intellektuelle egenskaper. (Jenkins 1992)

I vårt tilfelle vil det derfor være interessant å se om vi finner tegn til at det har vært en kulturell reproduksjon blant intervjuobjektene. Flemmen (2009) anser sivilingeniørstudiet for å være en «eliteutdanning». Følger vi Bourdieus teorier vil det derigjennom være nærliggende at de med sivilingeniørbakgrunn kommer fra en familie i den sosiale

overklassen. Viser det seg at dette stemmer kan vi i så måte si at Bourdieus teori om sosial og kulturell reproduksjon er treffende i vårt tilfelle. Selv om dette ikke direkte kan tolkes om et kriterium som legges til grunn i rekrutteringen av toppledere, kan det likevel si noe om hvem som har best forutsetninger for å bli toppledere. Sammenlignet med forskningen til Carter og Spence (2014) ser det derimot ut til at dette til en viss grad blir avkrefte ettersom flere av deres intervjuobjekter oppgir at de kommer fra «modest backgrounds», som vi tolker som middelklassebakgrunn.

Den sosiale og kulturelle reproduksjonen har også vært et emne for kritikk av Bourdieu, noe vi kommer tilbake til i neste del av kapitlet.

## **2.8 Kritikk av Bourdieus teorier**

John H. Goldthorpe er en av flere som stiller seg kritisk til flere av Bourdieus teorier. Blant annet kritiserer Goldthorpe (2007) Bourdieus betraktning av kulturell kapital, habitus og teorien om sosial reproduksjon. Goldthorpe (2007) viser til studier gjort i Storbritannia på 70-tallet som viste at to tredjedeler av respondentene som hadde søkt seg inn og fullført videregåendeutdanning var «første generasjon». Det vil si at deres foreldre ikke hadde nådd så langt i utdanningssystemet. Goldthorpe (2007) betrakter derfor Bourdieus teori om at familien er primær- eller den eneste kilden til overføring av kulturell kapital, hvert fall i moderne tid, som ikke bærekraftig.

I Bourdieus forsvar bør det trekkes frem at hans data er basert på Franske skoler tidlig på sekstitallet der situasjonen kan ha vært annerledes. Likevel kritiserer Goldthorpe, Bourdieu for at han i svært liten grad endret synet på sosial mobilitet i senere tid, hvor han heller vektla en «schooling boom» og devaluerte formelle kvalifikasjoner, som vitnemål og diplomer, ettersom de har blitt distribuert i bredere forstand. Bourdieu hevdet også at barn av familier med stor økonomisk og sosial kapital dro bedre nytte av kvalifikasjonene og dermed at sosial mobilitet var mer tilsynelatende enn reel. Bourdieu erkjente likevel at noen få klarer å klatre på den sosiale rangstigen, disse omtaler han som ”vidunderbarn”. Goldthorpe på sin side hevder at empirien tydelig viser at det er flere enn noen få «vidunderbarn» som hevder seg sosialt.

I sin studie av det Norske samfunn hevder Flemmen (2009) derimot at overklasseposisjonene kjennetegnes av en viss lukningseffekt, og at det er ”markerte

forskjeller i sannsynlighet for å være i overklassen etter ens klassebakgrunn". (2009, 519)  
Dermed kan det ut til at Bourdieus teori om sosial mobilitet likevel er aktuelt i dag.

Bourdieu syn på overføringen av kulturell kapital som nøkkelprosess for sosial reproduksjon kritiseres også av Goldthorpe(2007) som på sin side hevder at den er feil. Han hevder med bakgrunn i feltstudier at ulike klasseforhold ikke gir opphav til karakteristiske og vedvarende former for habitus slik Bourdieu hevder. Goldthorpe (2007) hevder at selv i underordnede klasser med liten grad av høykultur, kan verdier som favoriserer utdanning likevel råde og relevante kulturelle ressurser kan også eksistere. Dermed kan skoler og andre utdanningsinstitusjoner fungere som viktige institusjoner for re-sosialisering. Derfor kan de i noen tilfeller ikke bare garantere for, men også utfylle, kompensere og til og med kontre familiens innflytelse i opprettelsen og videreføringen av kulturell kapital. Dette er en motsetning til Bourdieus syn på overføringen av kulturell kapital, som er at den i all hovedsak skjer i familien i følge Goldthorpe (2007)

Lizardo svarer i *Three cheers for unoriginality: A comment on Goldthorpe* (2008) på Goldthorpes kritikk av Bourdieu.

Blant annet hevder Lizardo at hvis Bourdieu trodde at mennesker var fastlåst i en endeløs "syklus av privilegier" hvor kulturell kapital kun erverves av de fra utdannede hjem, og der skoler ikke er i stand til å overføre ny kompetanse og ferdigheter utover det som har blitt overført fra en aktørs familiære bakgrunn, så hvorfor ville han skrive at:

"Generally, increased schooling has the effect of increasing the mass of cultural capital, which, at every moment exist in an embodied' state. Since the success of the school's educative action and the durability of its effects depend on how much cultural capital has been directly transmitted by the family, it can be presumed that the efficiency of school-based educative action tends to rise constantly, other things being equal" (Bourdieu 1984, 133)

Dermed hevder Lizardo (2008) at det for Bourdieu ikke finnes et nullsums-kvantum av kulturelle ressurser samlet opp av høystatus familier, som utdanningssystemer ikke har makt til å påvirke. Lizardo(2008, 8-9) hevder at Bourdieus resonnement om skolens effekt på overføringen kapital kan ses på som en interaksjonseffekt, der barn av familier med høy utdanning har relativt større sannsynlighet for å oppnå høyere utdanning, som igjen fører

til at deres barn har økt sannsynlighet for høy utdannelse. Denne dynamiske prosessen i kombinasjon med den økende delen av personer fra lavstatus-bakgrunn som oppnår høyere utdannelse leder frem til en økning av den totale kulturelle kapitalen i samfunnet over tid. Dette henger også sammen med inflasjonen i formelle kvalifikasjoner. Lizardo (2008) hevder at dette ikke er mulig under Goldthorpes restriktive versjon av Bourdieus teori.

R.W. Connell (i Jenkins 1992) hevder at Bourdieus modell av klasser og klasserelasjoner er uteoretisert ettersom klasser «bare er der», eller i beste fall tatt for gitt. Videre hevder Connell at det er et fravær av dynamikk og prosesser i modellen og særlig på systemnivå. Dette fører til en form for funksjonalisme. Connell hevder dermed at teorien er ahistorisk. (Connell, i Jenkins 1992) Bourdieus teori om sosial reproduksjon er under sterkest kritikk av Connell, som sammenligner den med en mytologisk skikkelse som ikke har opphav i virkeligheten. Dermed omtales Bourdieus sosiale reproduksjonsteori som ikke-eksisterende. Hvis en argumenterer for at den eksisterer, så hevder Connell at en ignorerer historiens forståelige rekkefølge og forandringen av strukturer som kjennetegner historien. Dette poengteres ved å hevde at det vil være likheter i historien men det finnes også forandringer, dagen i dag produseres ut fra gårsdagen, av mennesker. (Connell, i Jenkins 1992) Connell oppsummerer sin kritikk med å hevde at teorien om kulturell og sosial reproduksjon er deterministisk. Den mislykkes i å tilegne eller inkludere sosiale endringer på systemnivå og tillater ikke «menneskelig natur» eller prosesser på det individuelle nivå, og dermed ahistorisk. (Connell, i Jenkins 1992)

Jenkins (1992) ser problemer med Bourdieus tolkning av sosiale felt og setter spørsmålsteget ved om det er et ontologisk problem, et definisjonsproblem eller begge deler. Jenkins (1992) spør seg om det sosiale felt eksisterer i den sosiale bevisstheten til aktørene som lever i det sosiale rom, eller om det kun er analytisk konstruert. Gitt at det er analytisk konstruert, spør han seg hvordan de blir avgrenset og definert. Bourdieu hevder på sin side at et sosialt felts grenser er gjenstand for empirisk forskning, som kan tyde på at han mener de både er sosiale og analytisk konstruert. (Jenkins 1992) Likevel hevder Jenkins (1992) at Bourdieu unnlater å fortelle om hvordan eksistensen til et felt skal determineres eller bli identifisert. Dette henger sammen med det Jenkins (1992) hevder er et fravær av teorier om institusjoner, hva de gjør eller deres forhold til organiseringen av det sosiale liv. Dermed peker Jenkins (1992) mot at Bourdieu tar institusjoner for gitt og

tilegner dem samme funksjon som individuelle aktører. Jenkins(1992) hevder derfor at det er et gap i Bourdieus teori som kun delvis blir fylt med begreper om habitus.

Habitusen blir også satt under kritisk lys hos Jenkins(1992) som hevder at forholdet mellom habitus og felt er uklart. Noen steder hevder Bourdieu at hvert felt utvikler sin egen habitus, mens det andre steder ser ut til at han hevder at aktørene bringer med seg sin forut-eksisterende og historiske habitus til det feltet de tar del i. Jenkins (1992) ser ut til å være enig i at individer må vokse og tilegne seg deres habitus som del av deres sosiale og personlige utvikling innenfor et felt, men stiller spørsmåltegn ved de felt som aktører kun støter på i voksen alder. Senere stiller han seg kritisk til hvordan eller om det i det hele tatt er mulig for et felt å ha sin egen habitus hvis habitus er et kroppsliggjort fenomen som hefter ved de individuelle aktørene? (Jenkins1992)

Bourdieu svarer sine kritikere som hevder at hans teorier er deterministiske. Dette gjelder i stor grad Connell og Jenkins. Som et svar til at hans teorier ikke tillater ”menneskelig natur” eller prosesser på det individuelle nivå, hevder Bourdieu at det ikke er tvil om at aktører kan konstruere deres omgivelser, men denne konstruksjonen skapes under strukturelle begrensninger (Bourdieu 1990a, 130). Bourdieu hevder også at hans kritikere undervurderer feltets styrende kraft og tilskriver individene for stor evne til å endre deres disposisjoner. Han hevder at det som skjer i et felt ikke bare avhenger av aktørens karakteristikk, men også av kreftene som utøves av feltet det er en del av (Bourdieu&Waquant 1992)

Det er uklart hva kritikken av Bourdieus teorier har å si for vår forskning, men det er likevel hensiktsmessig å presentere den ettersom det kan bli aktuelt å ta den opp igjen i oppgavens avsluttende fase. Vi erkjenner at vi har latt noe av kritikken mot Bourdieu stå uforsvart av teoretikere som taler i hans forsvar. Selv om Bourdieus teorier har vært gjenstand for kritikk, ser det ikke ut til at kritikken begrenser teoriens anvendbarhet, ettersom Bourdieu fortsatt anvendes i nyere forskning som for eksempel i Flemmen (2009). Vi kunne valgt å ikke presentere kritikken i like omfattende grad og sånn sett unngått noen fallgruver. Vi hevder likevel at det er hensiktsmessig å presentere kritikernes meninger ettersom de kan brukes som forklarende faktorer i analysefasen, hvis våre funn skulle vise seg å avvike fra Bourdieus teorier.



## **2.9 Hvilke data foreligger allerede?**

Som en del av prosessen med å finne ut av hva vi har ønsket å skrive om har det vært fordelaktig å gjøre et forsøk på å kartlegge hva som foreligger av litteratur innenfor rammene til vårt forskningsprosjekt. Hensikten vår med å gjøre dette har først og fremst vært å ha noe å sammenligne våre data med i oppgavens senere faser. Det mest åpenbare er en nærmere gjennomgang av Carter og Spence sin artikkel noe dette kapitlet vil bære preg av. Men det har også vært vår hensikt å se hvordan Bourdieus teorier har blitt anvendt i andre forskningsprosjekt. Derfor fant vi Magne Flemmen sin artikkel om den sosiale overklassens sosiale lukning interessant ettersom han for det første anvender Bourdieu, men også anvender det på ulike profesjoner deriblant sivilingeniører som ligger nært vårt forskningsfelt. Siden casebedriftene våre er lokale Romsdalsbedrifter og i stor grad retter seg mot ledere har det også vært interessant foreta en gjennomgang av Bjarnar og Gammelsæters undersøkelse fra 1995 om næringslivslederes utdanning og eierposisjon i Møre og Romsdal.

### **2.9.1 Being a Successful Professional: An Exploration of Who Makes Partner in the Big 4 – Chris Carter og Crawford Spence:**

Carter og Spence (2014) ønsker i sin artikkel å undersøke hva det betyr å være en suksessfull profesjonell i «the Big 4» i dag. De anser de suksessfulle for å være de som har navigert seg til toppen og blitt partnere i sine bedrifter. ”The big 4” er fellesbetegnelsen for de fire største revisjonsselskapene i verden

I deres artikkel bruker de Pierre Bourdieus teorier, hvor de anvender hans feltteori for å definere «thebig 4» som et subfelt til revisjonsfeltet. Ut ifra det forsøker de å vise hvilke forskjeller og hierarkier som dukker opp som er korrelerende med ulike former og mengde kapital som individene er i besittelse av. De sier også noe som hva som kjennetegner partnernes habitus. Dermed står Bourdieus teorier om felt, kapital og habitus igjen som sentrale anvendelsesbrikker i deres undersøkelse. Hensikten deres med å anvende Bourdieus teorier er å kunne si noe om identiteten til partnerne, der de hevder at det har blitt gjort mye forskning om «thebig 4» men at lite er skrevet om hvem menneskene i bedriftene er. (Carter og Spence 2014)

Deres forskning er basert på en kvalitativ tilnærming, hvor de selv hevder at undersøkelsens natur intuitivt lener mot et kvalitativt forskningsopplegg. Dette eksemplifiseres ved at noe så intimt og personlig som en persons habitus krever direkte kontakt med undersøkelsesobjektet.

Carter og Spence (2014) gjennomførte 32 intervjuer av nåværende partnere, noen som var i prosessen ved å bli partnere, i tillegg til noen som ikke hadde klart å nå partnernivå.

Intervjuene ble hovedsakelig gjort i Canada og Storbritannia over en toårsperiode, men selve prosjektet tok fire år å gjennomføre.

Nedenfor ønsker vi å presentere de funnene gjort av Carter og Spence som er av relevans for vår oppgave:

- Kun et fåtall av mennesker som entrer en «Big 4» -bedrift oppnår partnerstatus, et estimat gjort av en av intervjuobjektene anslo at kun 2 til 3 prosent av alle som kommer inn oppnår partnerstatus. Derfor konkluderer de med at å være en Big 4 partner er å være medlem av revisjonsfeltet elitefelt, som dermed kan ses på som et subfelt innen revisjonsfeltet.
- Partnere i Big 4 bedriftene utgjør en del av den økonomiske og sosiale eliten i deres geografiske region.
- Av de 32 gjennomførte intervjuene var det kun fire av intervjuobjektene som hadde utdanningsbakgrunnen sin fra et eliteuniversitet. De fleste av intervjuobjektene fra Canada kom fra arbeiderklassen eller lavere middelklassefamilier. Dette peker henimot at Big 4-bedriftene åpner for sosial mobilitet.
- Individene ga uttrykk for at ansettelse i større grad skjer med bakgrunn i hva du har gjort og oppnådd på fritiden (sportslige prestasjoner, verv, eller andre meritter), fremfor hvilken skole du er utdannet fra. Dermed viser de til en utvikling fra at familiebakgrunn og utdanningsinstitusjon var avgjørende faktor for ansettelse til at det er personlige egenskaper som i større grad vektlegges i dag.

- Selv om intervjuobjektene kom fra «beskjedne» bakgrunner og ikke hadde utdanning fra eliteuniversiteter, viste det seg at deres barn var innrullert på privatskoler og gikk eller planla å studere ved eliteuniversiteter.
- Da intervjuobjektene som var partnere ble stilt spørsmål vedrørende hva forskjellene var mellom dem selv og de som var på nivået rett under partner, fremhevet de at de som var på nivået under var «tekniske spesialister», «butte instrumenter» og «endimensjonale nerder». Dette er en motsetning til ”allsidige” og ”noen som klienter likte å tilbringe tid med”, som er slik de beskrev seg selv. Det kommer frem at hovedfokus er vekst, og at teknisk kompetanse spiller andrefiolin i forhold til dette.
  - Et interessant poeng Carter og Spence gjør her med henblikk på teorien er at det ser ut til at for at en skal kunne ta steget fra «senior manager» til «partner», så må habitusen til den enkelte aktør forandres noe som medfører en avkroppsliggjøring av sin tekniske kompetanse i noen grad.
- Intervjuobjektene fremhevet evnen til å generere inntekter, vinne nye bedrifter, vedlikeholde og forbedre eksisterende og potensielle klientforhold, ved spørsmål om de viktigste egenskapene en partner burde ha. Den profesjonelle kompetansen ble nedtonet.
- Forskerne hevder at det å prate det rette språket blir sett på som makt og status, her trekkes den lingvistiske kapital frem som en viktig distinksjon mellom de i Big 4-bedriftene som har «menneskeferdigheter» og de som er «butte instrumenter». Det å ha «menneskeferdigheter» og evnen til å gjennomføre «relevante samtaler» blir ansett som viktige foruteksisterendeferdigheter aktørene bør ha, men som også tilegnes gjennom karrieren i bedriften.

## 2.9.2 Den økonomiske overklassens sosiale lukning – Magne Flemmen

Denne artikkelen har som hovedmål å avdekke den økonomiske overklassen i Norge, og deres sosiale lukning. ”Klasselukning betegner en tilstand preget av markert sosial ulikhet i sannsynligheten for å oppnå en bestemt klasseposisjon”. (Flemmen 2009, 494) Det er ikke nødvendigvis artikkelens formål vi anser som relevant vårt forskningsprosjekt, selv om

Flemmens analyser av sosial reproduksjon har en viss verdi i vår analysefase som gjenstand for sammenligning. For vår del er det interessant med de klassifiseringene Flemmen gjør av ulike typer utdanningsretninger. Dette kan overføres til vårt forskningsprosjekt ettersom våre casebedrifter er ingeniørbedrifter som vi antar at har et stort innslag av sivilingeniører. Flemmen bruker data fra Statistisk sentralbyrå og anslår at datasettet inneholder over 820 000 mennesker, blant dem 4072 sivilingeniører. Vi har trukket ut følgende fra artikkelen:

- Sivilingeniørstudiet er at av fire studier som trekkes frem som eliteutdannelse. Dette begrunnes gjennom Makt- og demokratiutredningens eliteundersøkelser (Gulbrandsen et al. 2002) som har funnet ut at blant annet sivilingeniørstudiet kan betraktes som en eliteutdanneelse.
- I hans analyse beskrives sivilingeniører og ledere i offentlig sektor som personer i besittelse av en symmetrisk kapitalstruktur, som betyr at deres kapitalportefølje inneholder en lik fordeling av sosial, kulturell og økonomisk kapital.
- I konklusjonen trekker Flemmen frem at ”Det er markerte forskjeller i sannsynlighet for å være i overklassen etter ens klassebakgrunn”. (Flemmen 2009, 519)

### **2.9.3 Næringslivsledernes utdanning og eierposisjon – Ove Bjarnar og Hallgeir Gammelsæter**

Hovedspørsmålene i rapporten til Bjarnar og Gammelsæter fra 1995 tar sikte for å svare på om det har skjedd endringer i næringslivslederes utdanningsbakgrunn de siste tiårene. Dermed støter en altså på en validitetsutfordring ved første setning ettersom artikkelen er 20 år gammel. Det er nærliggende å tenke seg at det har skjedd store forandringer på 20 år, denne mistanken forsterkes ved at forfatterne peker mot en betydelig økning i den tiårsperioden de selv studerte. Selv om vår datainnsamling på ingen måte er stor nok til å kunne si noe generelt om lederutdanninger, ser vi likevel at vi kan gjøre bruke Bjarnar og Gammelsæters data til å kunne si noe om hvordan våre data eventuelt skiller seg fra deres, og på den måte kanskje gi noen antydninger til hvilke endringer som kan ha skjedd de siste 20 årene. Hovedgrunnene til at denne rapporten er tiltalende i forhold til vårt

forskningsprosjekt er for det første ettersom forskningsfeltet har en lokal karakter som sammenfaller godt med vårt forskningsprosjekt, i tillegg til at den omhandler ledere. Rapporten er basert på telefonintervjuer i 75 bedrifter i Møre og Romsdal, der det har blitt tatt utgangspunkt i de største bedriftene. Av det som tas opp i rapporten finner vi blant annet, hvor lederne utdanner seg, deres utdanningsbakgrunn og rekrutteringsmetoder. Dette er temaer vi anslår at har verdi for vår analyse. Disse funnene anser vi som relevante:

- Bedriftene på Nordmøre og særlig i Romsdal domineres av toppledere med ingeniørbakgrunn
- I næringslivet rekrutteres ledere og spesielt toppledere fortrinnsvis blant kandidater med bakgrunn fra nasjonale høyskoler eller universiteter (NTH, NHH og Handelshøyskolen BI)
- Flere av ingeniørene kommer fra ingeniørhøyskoler som delvis er regionale
- «Mens eierdelene i stor grad er ledere i kraft av sin eierposisjon, er de profesjonelle ledere i kraft av sine egenskaper blant annet tilegnet gjennom formell utdanning», og selv om den formelle utdanningen ikke er tilstrekkelig for å oppnå en lederposisjon blir den ansett som viktig som en form for sorteringsmekanisme. (Bjarnar og Gammelsæter 1995, 22)

## ***2.10 Aktualisering av problemstilling***

I dette kapittelet har vi presentert Pierre Bourdieus teorier om sosiale felt og rom, kapital habitus. Gjennom anvendelsen av disse teoriene i empiri- og analysekapittelet ønsker vi å kunne gi svar på vår overordnede problemstilling: *Hvilke kriterier legges til grunn i rekrutteringen av toppledere blant ingeniørbedrifter i Molderegionen?*

Artiklene som ble presentert i litteraturstudiet vil i hovedsak være gjenstand for sammenligning og begrepsforståelse. Blant annet brukes Flemmen (2009) til å legitimere begrepet om ”eliteuniversiteter” og sivilingeniørers ”symmetriske kapitalstruktur”, som vi anser som nyttige begreper å anvende i analysedelen. Bjarnar og Gammelsæter (1995) og

Carter og Spence (2014) sine artikler vil i større grad bli anvendt som gjenstand for sammenligning, der sistnevnte vil bli lagt større vekt på ettersom den bygger på tilsvarende teorigrunnlag som vår forskning.

Vår tilsynelatende største utfordring i anvendelsen av teorien ser ut til å være å oversette teoretiske begreper til å beskrive ulike kvalifikasjonene og ferdigheter som vil fungere som gjeldende kriterier. Ut fra vår forståelse kan en persons ferdigheter og kvalifikasjoner tilskrives ulike kapitalformer. Disse må igjen må ses i sammenheng med rommet og feltet de opererer under. For vår del er det derfor tilfredsstillende at de ulike kapitalformene har blitt redegjort for på en hensiktsmessig måte i teorien, som vil være til hjelp når vi skal kategorisere ferdigheter og kvalifikasjoner.

Den neste utfordringen blir å tilskrive spørsmål i intervjuguiden i en ”teoretisk baktanke”. Med det mener vi at vi har en formening om hvor i teorien svarene skal lede oss. Derfor må vi gjøre oss noen tanker rundt hvordan vi ønsker å måle de ulike kapitalformene og hvordan spørsmål deretter kan formuleres på en fordelaktig måte. Dette kommer vi nærmere tilbake til i neste kapittel som omhandler valgt metode for forskningen.

I tillegg til hovedproblemstillingen, formulerte vi innledningsvis tre delproblemstillinger. Gjennomgående vil de ulike teoriene til Bourdieu bli anvendt i like stor grad for å kunne svare på delproblemstillingene. Ovenfor diskuterte vi hvordan vi ønsket å anvende teorien for å kunne si noe om kriterier som i stor grad relaterer seg til hovedproblemstillingen, men som også relaterer seg til delproblemstillingene i stor grad.

Slik vi tenker, vil den anvendte teorien i den første delproblemstillingen skille seg fra de to andre ved at det vil være et større fokus på intervjuobjektens posisjon i det sosiale rom. Den første delproblemstillingen omhandler dagens toppledere og ble formulert ”*Hva karakteriserer dagens toppledere*”. Her ønsker vil vi forsøke å danne oss et helhetlig bilde av dagens toppledere i vårt utvalg. Dermed blir deres bakgrunn i det sosiale rom også gjenstand for forskning. Dette vil vi kunne få svar på gjennom spørsmål som relaterer seg til familiebakgrunn og utdannelsesnivå i familien. Den første delproblemstillingen omhandler også flere av intervjuobjektene direkte, noe som gir rom for subjektive tolkninger av deres person og ferdigheter som for eksempel kan tilskrives internalisert kulturell kapital, som har å gjøre med vokabular og manerer, og symbolsk kapital som

blant annet kommer til uttrykk gjennom karisma. (Aakvaag 2008) Disse kapitaltypene oppfatter vi som mer eksplisitte og derigjennom enklere å analysere ved å betrakte intervjuobjektene. Ved at vi er i direkte kontakt med intervjuobjektene, vil deres tolkning av våre spørsmål og de tanker de gjør seg rundt ulike temaer være interessant med tanke på å kunne si noe om deres habitus. Vi tenker at i den grad vi klarer å "kartlegge" intervjuobjektene tankesett og forståelsesramme, kan vi si noe om habitusen til intervjuobjektene.

De to siste delproblemstillingene vil i stor grad bli besvart ved å anvende like deler av teorien. I delproblemstilling 2: *Hvilken kapitalsammensetning etterspørres for å kunne oppnå en lederposisjon i bedriftene?* ønsker vi å se på hvordan kapitaletterspørselen forandrer seg jo høyere opp en kommer i organisasjonshierarkiet. I tillegg til det har vi som mål å undersøke om det på et gitt nivå oppstår skift i tankegang fra et teknisk til et mer kommersielt, som også vil si noe om hvilke ferdigheter som etterspørres for å nå dette nivået. Her kan vi tenke oss at en teknisk eller kommersiell tankegang kan tilskrives personenes habitus. Dermed vil spørsmål rundt utdanningsbakgrunn og arbeidsoppgaver på ulike nivåer kunne være relevante for å danne oss et uttrykk av hvilken tankegang som er preferert for å kunne utføre arbeidsbeskrivelsen hensiktsmessig på ulike nivåer.

Den siste delproblemstillingen: *Vil det som kan kjennetegne morgendagens toppledere i ingeniørbedriftene skille seg fra dagens toppledere?* har som mål å kunne si noe om bedriftene preferer å finne sin neste leder i egne rekker, eller om de søker eksternt. Men problemstillingen handler også like stor grad om ferdigheter og kvalifikasjoner som etterspørres hos den neste topplederen. En av hensiktene med delproblemstillingen vil derfor være å kunne sammenligne svarene med karakteristikken av dagens toppledere som blir tatt i den første delproblemstillingen. I den grad bedriftene ønsker å søke eksternt, vil teorien om sosiale felt være interessant. Ønsker bedriftene seg en ny toppleder fra samme felt, det være seg internt eller eksternt, kan dette si noe om den feltspesifikke kapitalen som etterspørres. I den grad svar peker henimot et annet felt, kan det ha noe å gjøre med forholdet mellom teknisk og kommersiell logikk i lederrollen.

Spørsmål som dreier seg mot viktigheten av teknisk fagbakgrunn i daglig virke hos dagens topplederne og den prefererte utdanningsbakgrunnen til den neste topplederen kan kunne si

noe om likhetene eller ulikhetene mellom dagens og morgendagens toppledere. Men det sier også noe om hvilket tankesett som ønskes i topplederstillingen, der for eksempel en økonomisk fagbakgrunn vil lene seg mot et kommersielt tankesett.

Ved å sammenligne og analysere toppledernes tankesett og problemoppfatninger, kan det være mulig å se om vi finner tegn til om det finnes en egen "lederhabitus" i vårt utvalg. Denne lederhabitusen kan legge føringer for hva dagens toppledere ser etter i sin arvtaker, i retning av at de vil beskrive den neste topplederen gjennom sin egen forståelsesramme og derfor ikke veldig ulik seg selv.



### 3.0 Metode

Parallelt med utvikling av problemstillingen har vi gjennomført en planlegging av tiden vi har til rådighet. Dette var i utgangspunktet en del av oppgaveskissen, men tidsplan har blitt revidert fortløpende. Praktisk sett har vi operert med to tidsplaner; en på kortsikt som gikk 7-14 dager fram i tid, og en som hadde fokus på oppgaven i sin helhet. Sistnevnte betegnes av Ryen (2002) som *milepælsplanlegging*. Den kortsiktige planen var milepælene brutt ned i delmål. Ingen av de overnevnte tidsplanene var ikke så veldig detaljert, og heller ikke spesifisert med datoer. Planen var mest et visuelt verktøy for oss der vi plottet inn hva som måtte gjøres, i hvilken rekkefølge og hvilken uke de ulike milepælene skulle være nådd. Dette var til stor hjelp for motivasjonen tidlig i løpet, ettersom at det var fordelaktig å kunne bruke planen for å se om en var i rute, både på kort og langt sikt. Denne planleggingen var også til hjelp da flere av intervjuene ble utsatt på grunn av ferieavvikling hos bedriftene. I stedet for at vi ble sittende å vente, kunne vi gå i gang med en annen del av oppgaven.

#### 3.1 Utvikling av problemstilling

Alle undersøkelser starter med et spørsmål. (Jacobsen 2005) Spørsmålet vi stilte oss i innledningen av oppgaven var om vi kunne finne elementer av likhet mellom funnet til Carter og Spence (2014) hos bedrifter i ingeniørbedriftsfeltet i Molderegionen. Dette var et fenomen det er interessant å undersøke nærmere. I så måte var temaet på plass, men for å kunne bygge en oppgave ut av dette måtte en gå flere runder fram og tilbake for å snevne temaet ned til noe som faktisk lot seg gjennomføre innenfor de rammene en masteroppgave er underlagt. Vi måtte bringe vårt spørsmål, etter hvert i form av en problemstilling, fra et teoretisk til et operativt nivå. (Jacobsen 2005) Denne tidlige fasen var meget tidkrevende. Det ble mye fram og tilbake mens vi prøvde å formulere problemstillingen i én setning. Tidlige utkast ble vraket og det som overlevde gikk gjennom store forandringer og omformuleringer. Dette var til en viss grad ventet på forhånd siden vi var klar over at når problemstillingen tok form valgte vi ikke bare hva en skulle undersøke, men det ble også valgt bort mye man ikke skal undersøke. Problemstillingen bestemmer også hva slags undersøkelsesopplegg vi bør benytte og hvilken metode vi skal benytte for å samle inn empiri.

Jacobsen (2005) tegner opp tre dimensjoner for å avklare hvilken problemstilling vi har:

- Er problemstillingen klar eller uklar?
- Er den beskrivende eller forklarende?
- Foreligger det et ønske om generalisering, eller er generalisering mindre viktig?

På mange måter er vår problemstilling uklar, men ikke i den forstand at vi prøver å avdekke noe helt nytt. Vår oppgave er inspirert av en undersøkelse som allerede er gjennomført av Carter og Spence. (2014) Dette er en undersøkelse som er utført over flere år, i andre land enn Norge og innen en annen bransje. Selv om det ville vært meget interessant å kopiere denne undersøkelsen, så ser vi at det ikke lar seg gjøre som en masteroppgave. Om vi skulle kopiert Carter og Spence (2014) er det nærliggende å tro at problemstillingen hadde vært relativ klar. Vi har prøvd å isolere noen sentrale elementer i deres funn, og formulert en problemstilling som er undersøkbar for vår del sett i lys av blant annet vår erfaring/kompetanse samt konteksten og bransjen vi har mulighet for å undersøke. Rådet til Ryen (2002) som sier at målet bør være å si mye om lite, og ikke omvendt har stått sentralt for oss. Dette har ikke vært en så lineær prosess som det kan høres ut som. Ulike innfallsvinkler er prøvd, og en kan i så måte si at vi starta med en uklar problemstilling som har blitt stadig mer klar etter hvert som vi har målt den opp mot aktuell teori og annen empiri som kan hjelpe oss til å kaste lys over det vi ønsker å undersøke.

Jacobsen (2005) trekker fram at det kan det være vanskelig å gjøre et klart skille mellom beskrivende og forklarende problemstillinger. Siden vi ikke er interessert i å forklare sammenhenger, vi spør *hvilke* kriterier som legges til grunn – ikke *hvorfor* gitte kriterier legges til grunn, ser vi det som mer rett å omtale vår problemstilling som en beskrivende problemstilling. At problemstillingen er beskrivende framfor forklarende skyldes også tilgang på eller eksistensen av tidligere forskning på temaet vi har valgt, da med tanke på bransje, område og kontekst. Det ville vært vanskelig for oss å forklare *hvorfor* når *hva* eller *hvilke* ikke er beskrevet på forhånd.

I vår undersøkelse foreligger det ikke et ønske om generalisering. Denne oppgaven har som hensikt å beskrive hvilke kriterier som legges til grunn ved topplerrekruttering blant

ingeniørbedrifter i Molderegionen. Men vi har kun til mål å kunne si noe om hvilke kriterier som er gjeldende for vårt utvalg. Likevel kan det tenkes at våre funn kan være gjeldende for ingeniørbedrifter utenfor vårt utvalg. For vår del blir dette i så fall ikke annet enn forsiktige antydninger. Disse funnene blir så sett i lys av blant annet Bourdieus teorier og funnene til Carter og Spence (2014) og Bjarnar og Gammelsæter. (1995) Selve utvalget av respondenter og informanter kommer vi tilbake til senere i dette kapitlet.

Før man går videre med en empirisk undersøkelse bør vi ifølge Jacobsen (2005) foreta en kritisk test av hvor fornuftig problemstillingen er. Vanligvis er det tre krav enhver problemstilling bør tilfredsstillende:

- Den skal være spennende
- Den skal være enkel
- Den skal være fruktbar

At undersøkelsen skal være spennende trenger ikke bety mer enn at den skal ha et element av overraskelse, altså vi på forhånd ikke vet hva resultatet blir. Om vi allerede vet hva resultatet blir er undersøkelsen overflødig. Akkurat hvor mange som skal synes at problemstillingen er spennende før den regnes som god er vanskelig å ta stilling til. Jacobsen sier følgende:

”Jeg mener det er nok hvis undersøkeren selv finner problemstillingen spennende”  
(Jacobsen 2005, 81)

I vårt tilfelle oppfatter vi problemstillingen som spennende. Den er faglig forankret i studiet, og har vært både spennende og utfordrende å jobbe med.

En enkel problemstilling er en problemstilling som ikke prøver å finne svar på alle aspekter vedrørende fenomenet i en og samme undersøkelse. Jacobsen (2005) betegner slike altomfattende problemstillinger som brede. Med en bred problemstilling er det lett for at det blir for mye informasjon til at vi klarer å prosessere den. Som nevnt tidligere hadde det vært interessant for vår del å kopiere undersøkelsen til Carter og Spence (2014), men i denne konteksten hadde den blitt for bred. Vi trekker derfor ut noen elementer og gjør problemstillingen vår enklere enn det som var utgangspunktet til Carter og Spence. (2014)

Kravet om at en problemstilling skal være fruktbar er todelt. For det første skal den være gjennomførbar. Det skal være mulig å undersøke problemstillingen empirisk. Dette kravet dekkes delvis av kravet om enkelhet. For det andre bør problemstillingen tilføre ny kunnskap. Dette betyr ikke nødvendigvis helt ny kunnskap, men kravet går mer på at vi bør bygge undersøkelsen på det som finnes av eksisterende forskning på området. Sett i lys av dette kan ny kunnskap bety at vi utvider eller fordypet forståelsen av noe vi allerede vet noe om. I vår oppgave kan en gjerne si at vi ønsker å teste om elementer fra funnene til Carter og Spence (2014) er gyldig i en annen bransje, og i et annet land. Siden vi ikke kopierer denne undersøkelsen kan det fort være at kriteriene som vektlegges i vår oppgave skiller seg fra funnene til Carter og Spence (2014). Det er for så vidt ikke kriteriene i seg selv som er det interessante å sammenligne, men mer om det forekommer en endring i kapitalsammensetning på en lignende måte som Carter og Spence (2014) observerte i sin undersøkelse.

### ***3.2 Valg av undersøkelsesdesign***

Etter å ha jobbet med utvikling av problemstillingen endte vi opp med en problemstilling som var mer konkretisert enn da vi presenterte oppgaveskissen tidlig i januar 2015. Når problemstillingen begynner å bli klar er det på tide å reflektere over hvilket undersøkelsesdesign vi bør velge. Det er en nær sammenheng mellom problemstilling og undersøkelsesdesign, og på samme måte som det eksisterer ulike problemstillinger er det ulike design som passer sammen med gitte problemstillinger. Det gjelder å finne det undersøkelsesdesignet som er best egnet til å belyse vår problemstilling. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet. ”Er opplegget vi velger egnet for å belyse problemstillingen vi ønsker å undersøke?” Undersøkelsesopplegget vil også ha betydning for pålitelighet (reliabilitet). ”Kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt påvirke de resultatene vi vil komme fram til?” (Jacobsen 2005)

Jacobsen (2005) trekker fram to dimensjoner som er avgjørende for valg av undersøkelsesopplegg.

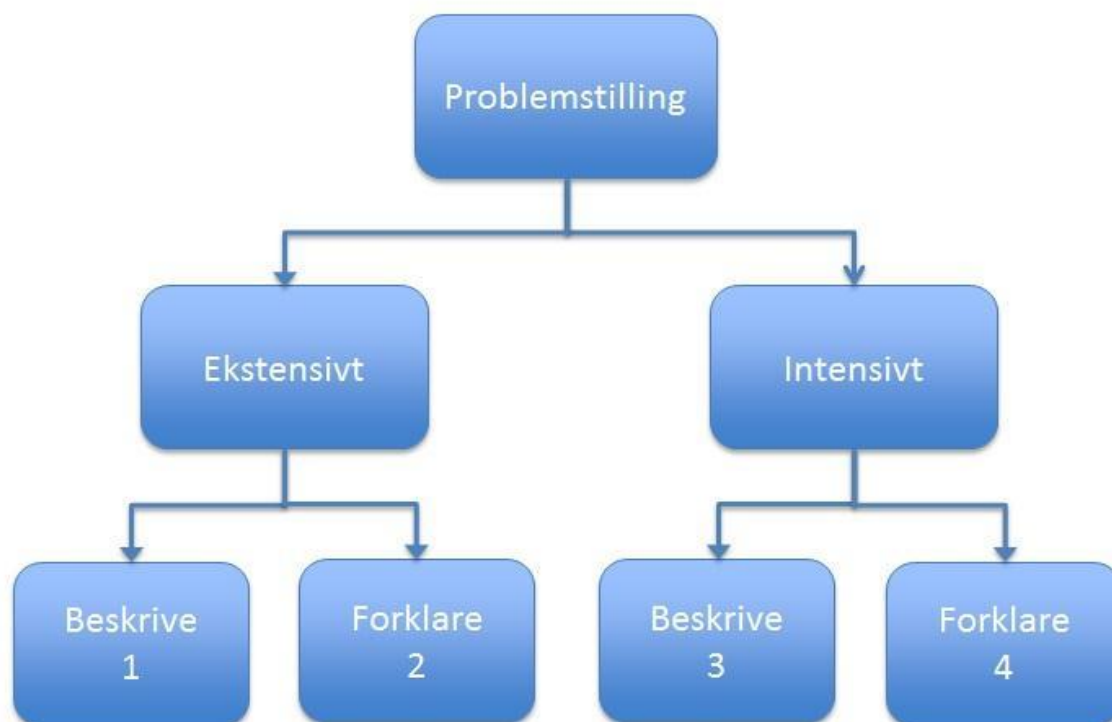
- Om studien går i bredden (ekstensivt) eller i dybden (intensivt)
- Om studien er beskrivende eller forklarende (kausale)

Aller helst vil vi gjerne gå i bredden og dybden, men det lar seg ikke gjøre på grunn av tids- og ressursmessige begrensninger. Vi forstår at alle forskningsopplegg kan påberope seg å være begrenset av tid og ressurser, men likevel vil dette stemme i større grad for en typisk masteroppgave som ikke er sponset. (Ryen 2002) Utover det faktum at vi ikke råder over noe budsjett er også tiden vi har til rådighet relativt begrenset, og våre evner og erfaring er minst like mangelfull. Vi må velge mellom å gå i bredden eller i dybden. Dette valget blir for det meste diktet av problemstillingen vi har utarbeidet, og for vår del er det mest hensiktsmessig å gå i dybden. Det ideelle forskningsopplegget går i dybden og bredden for å få fram mange variabler og enheter. Ved å velge dybde ofrer man antall enheter, og ved å velge bredde ofrer man antall variabler. Vi velger, med utgangspunkt i problemstillingen, å gå i dybden på noen få enheter.

Hva vil det egentlig si å gå i dybden av et fenomen? Jacobsen (2005) trekker fram to mulige svar. Det første; å gå i dybden er et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet. Det andre; å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i. Av disse to er det gjerne det første som er mest passende for vår del. Gjennom vår undersøkelse ønsker vi å få fram alle de individuelle variasjoner og forskjeller som finnes i forståelsen av et fenomen, samtidig som vi har lyst til å få fram likheter. I denne undersøkelsen er vi interessert i å få fram tankene nøkkelpersoner i bedriftene har rundt temaet lederrekruttering. Vi ser for oss at det vil være en del variasjoner, men også en del fellestrekk.

Tidligere presenterte vi problemstillingen som en beskrivende problemstilling. Dette vil også legge føringer på hvilket undersøkelsesdesign som er best egnet for vår oppgave. Det er viktig å være oppmerksom på at kategoriseringen vi gjør er å betrakte som idealmønstre. Om en skal beskrive eller forklare er ikke gjensidig utelukkende, det er heller ikke valget vi må foreta om bredde eller dybde. Som nevnt burde vi gjort alt, men det er ikke realistisk at det skjer av to grunner. For det første ville oppgaven blitt alt for omfattende med en fare for at vi aldri kom i mål. Den andre grunnen er de tidligere nevnte begrensningene vi opererer under. Når vi kategoriserer problemstillingen etter dybde – bredde og beskrive – forklare vil det være lettere å avgjøre hva som er det rette undersøkelsesdesignet. Jacobsen (2005) presenterer fire ulike idealdesign som er avhengig

av de to dimensjonene intensivt – ekstensivt og beskrive – forklare. Dette blir illustrert på en oversiktlig måte ved hjelp av det han kaller et beslutningstre.



(Modell hentet fra s.122 i Jacobsen 2005)

Den virkelige verden er ikke så oversiktlig som denne modellen gjerne framstiller det. Det er ofte ikke noe klart skille mellom hva som er en beskrivende eller forklarende problemstilling. Noen ganger faller man mellom to stoler. Det samme kan sies om valget mellom dybde og bredde. Disse valgene er mer som ytterpunkter på en skala. Så å si ingen undersøkelser ligger på ytterpunktene, men det er nyttig å trekke opp disse linjene når man skal velge undersøkelsesdesign. (Jacobsen 2005)

Vår problemstilling lar seg best undersøke ved å gå i dybden, og vi ønsker å beskrive et fenomen. I følge beslutningstreet til Jacobsen (2005) ender vår oppgave på idealdesign nummer 3. Det må nevnes at vi av og til i denne oppgaven antar et mer forklarende standpunkt. Dette har sammenheng med det å falle mellom to stoler, og at vi nødvendigvis må forklare funn gjennom valgt teori. Innenfor idealdesign nummer 3 plasserer Jacobsen

(2005) det han kaller *intensive case-studier*. Disse studiene legger vekt på å beskrive i detalj hva som finner sted i en spesiell situasjon eller sammenheng. Det er likevel viktig å påpeke at dette er et idealdesign. Vår oppgave passer i dette designet med unntak av at det ikke er et enkelt case vi skal undersøke. Opplegget vi kjører tenderer mot små-N-studier. I stedet for å gå skikkelig i dybden på et enkelt case, bedrift i vårt tilfelle, velger vi å gå relativt dypt på fem bedrifter. Det er ikke noen klar grense mellom case- og små-N-studier. Jacobsen (2005) opererer med en tommelfingerregel: Når vi ønsker å beskrive et spesielt sted eller en spesiell situasjon, vil ofte case-studier være best egnet. Hvis vi derimot ønsker en rik beskrivelse av et spesielt fenomen, bør vi velge små-N-studier. Basert på denne tommelfingerregelen kan det være rett å presentere vårt opplegg som en små-N-studie.

Det er viktig å gjøre seg noen tanker rundt hva dette undersøkelsesopplegget vil gjøre med oppgaven. Det finnes både sterke og svake sider med et intensivt opplegg. Styrken ligger i at vi får fram relevante data. Undersøkelsen går i dybden, omfatter mange detaljer og informasjonen blir ikke løsrevet fra konteksten. Dette bidrar til at den interne gyldigheten ofte vil være stor. Svakheten til dette opplegget ligger mest i at undersøkelsen blir veldig spesifikk. Vi forholder oss kun til noen få bedrifter i et avgrenset geografisk område, og innenfor en spesifikk bransje. Det vil være problemer med å overføre våre funn til andre bedrifter i andre områder eller bransjer. Generalisering av våre funn vil være vanskelig, hvert fall om man tenker på statistisk generalisering hvor man uttaler seg om en populasjon på bakgrunn av funn i et utvalg. (Jacobsen 2005) En teoretisk generalisering er også problematisk med tanke på oppgavens beskrivende karakter. Det kan tenkes at en forklarende tilnærming der en får fram hvordan fenomener henger sammen vil passe bedre til denne typen generalisering. Innslag av forklarende elementer i denne undersøkelsen kan danne grunnlag for hypoteser, som er en form for teoretisk generalisering. Vi har ikke anledning til å teste slike hypoteser i denne oppgaven, så det får være opp til en annen undersøkelse å bekrefte eller avkreftede hypoteser, eventuelt forklare hvordan variabler som avdekkes gjennom intervjuene henger sammen og påvirker hverandre.

### ***3.3 Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ***

Basert på vår problemstilling og undersøkelsesdesign ville det vært lite hensiktsmessig med innsamling av tall. Det ville ikke vært umulig, men vi ser det som lite passende av flere årsaker. For det første er problemstillingen vår noe uklar. Med uklar mener vi i denne sammenheng at det er vanskelig å strukturere informasjonen nok på forhånd til å lage et

spørreskjema som fanger opp fenomenet vi ønsker å undersøke. For det andre så er vi ikke helt sikre på hvilken retning oppgaven kommer til å ta når vi skal innhente empiri. Vi ønsker å være åpne for nye vinklinger, og fleksible i forhold til å endre undersøkelsesopplegget underveis i prosessen. Jacobsen (2005) hevder at det er grad av åpenhet som er det virkelige skillet på kvalitativ og kvantitativ metode. I kvantitativ metode blir informasjonen i stor grad strukturert på forhånd. I kvalitativ metode prøver man å legge minst mulig føringer på innsamlingen av informasjonen, og strukturerer først etter at informasjonen er samlet inn. (Jacobsen 2005) Den kvantitative tilnærmingen viser seg å være lite passende i denne oppgaven. Det vi trenger, basert på problemstillingen, er en tilnærming som gir rom for nyanserte beskrivelser av hvordan respondentene forstår og fortolker situasjonen. Dette er elementer som taler for en kvalitativ tilnærming.

Kvalitativ metode er beheftet med styrker og svakheter. Av styrker kan vi nevne at kvalitativ metode legger få begrensninger på de svar en respondent kan gi. Svaret inneholder detaljer, nyanser og det unike ved hver enkelt respondent. Det er i utgangspunktet en veldig åpen tilnærming. Her vil ”åpen” bety at undersøkeren i liten grad har bestemt hva det skal letes etter. I vårt tilfelle har vi en viss forforståelse av hva vi skal lete etter basert på Carter og Spence (2014) og teorien som oppgaven bygger på, så helt åpent er det ikke. Hva slags informasjon vi får innhentet vil være avhengig av både situasjon og hvem en intervjuer. Siden det ikke blir presentert faste svaralternativer vil en kunne si at det er det ”korrekte” som kommer frem i kvalitativ metode. Dette vil gi høy begrepsgyldighet. Denne åpenheten vil også gi svært nyanserte svar da hver enkelt respondent gir sine fortolkninger og sine meninger. Kvalitativ tilnærming vil også gi en nærhet som man ikke klarer å oppnå ved spørreundersøkelser og andre mer kvantitative metoder. Denne nærheten setter respondenten i en kontekst vil ellers kunne gått glipp av. Som undersøker vil en kunne få en dypere og mer helhetlig forståelse av respondent og konteksten han eller hun er en del av. Det som er nevnt hittil leder mot den siste fordelen med et kvalitativ opplegg, nemlig fleksibilitet. Ved at undersøker er åpen kan det dukke opp momenter underveis som en ikke hadde tatt høyde for ved formulering av problemstillingen. Hele prosessen blir på denne måten mer interaktiv der en kan justere problemstilling og tilnærming underveis. I slike tilfeller blir skillet mellom datainnsamling og analyse uklart og vagt. Skillet mellom de ulike fasene blir også mer flytende, og en kan stadig forbedre seg etterhvert om ny informasjon tilkommer. (Jacobsen 2005)



Kvalitativ metode har noen svakheter også. Det første problemet er at den er ressurskrevende. Intervjuer er tidkrevende, både under gjennomføringen og den påfølgende analysefasen. Vi må foreta et valg der vi prioriterer mange variabler foran mange enheter. Ved å gjøre det på denne måten forholder vi oss til relativt få personer underveis. Dette fører til at vi får et problem med representativiteten til de vi intervjuer. Det er ikke sikkert at respondentene er representative for andre enn seg selv. Med bakgrunn i dette vil kvalitative metoder som regel ha problemer med den eksterne gyldigheten. Nyanserikdommen gjør til at dataene vi får inn er vanskelig å tolke. Det går med mye tid til å strukturere informasjon, og kompleksiteten fører til at det er lett å miste oversikten. Det kan tenkes at en overser noe av informasjonen på grunn av ubevisst siling hos undersøkeren. Gjennom våre år i høgskolesystemet har en gjerne innarbeidet et verdensbilde, et tankesett, som også kan styre oss i en eller annen retning. Det er lett for at en ser det en kjenner igjen, mens andre elementer blir silt bort. Nærhet kan også by på problemer. Det kan oppstå undersøkelseeffekter og det kan ofte være vanskelig å være kritisk om undersøkeren kommer for tett på respondenten. Ofte ser vi ikke de svake sidene til de vi kjenner best. Tilslutt kan fleksibiliteten til en kvalitativ metode skape problemer. Om en benytter seg av muligheten til å stadig endre problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og analyse kommer man svært sjelden i mål. Det er lett å komme inn i denne sirkelen da det stadig dukker opp ny informasjon, og man kan ende opp med en helt annen undersøkelse enn først planlagt. (Jacobsen 2005)

Generelt sett kan vi si at styrkene til kvalitativ metode er svakhetene til kvantitativ metode, og vice versa. Vi kan med fordel kombinere begge metodene ved gjennomførelsen av en undersøkelse. Dette kalles *metodetrianglering* og er en måte å "løfte" undersøkelsen ved at styrker og svakheter forbundet med det ulike metodene utfyller hverandre. (Ryen 2002) Dette vil ikke bli gjort i denne undersøkelsen, og resultatet vil således være beheftet med de svakhetene kvalitativ metode fører med seg.

Når det gjelder innsamling av data trekker Jacobsen (2005) fram to typer, avhengig av kilde og formål. *Primærdata* innebærer at vi samler inn data for første gang, skreddersydd til en spesifikk problemstilling. *Sekundærdata* er data samlet inn andre enn oss selv i en annen kontekst, tilpasset en annen problemstilling. Sistnevnte type data foreligger ofte som bøker, artikler og rapporter. I denne oppgaven samler vi inn data som er skreddersydd til

vår problemstilling. Det er således en hovedvekt av primærdata, men for å kunne drøfte våre funn må vi sammenligne med sekundærdata.

### ***3.4 Hvordan samle inn data?***

Innenfor den kvalitative metoden har vi valget mellom åpne individuelle intervjuer, gruppeintervjuer, observasjon og dokumentundersøkelse når det kommer til datainnsamling. (Jacobsen 2005) Vi valgte å bruke åpne individuelle intervjuer siden det er relativt få respondenter i denne undersøkelsen. Vi var også interessert i respondentenes individuelle bakgrunn og forståelse av fenomenet vi undersøker, noe som også taler for bruk av individuelle intervjuer.

Rent praktisk ble det foretatt åpne individuelle intervjuer med intervjuguide (se vedlegg 1 og 2). Intervjuguiden var relativt åpen der vi hadde faste temaer og spørsmål, men ingen faste svaralternativer. En slik intervjuguide går under betegnelsen semistrukturert. (Ryen 2002) Temaer og spørsmål ble utarbeidet på forhånd. Det ble utarbeidet to ulike intervjuguides, der den ene var tiltenkt daglig leder og den andre var tilpasset representanter fra HR. I denne oppgaven representerer daglig leder bedriftens toppleder. I noen tilfeller snakket vi også med mellomledere. En presisering av hvem vi har snakket med blir presentert i empiri og analyse-kapittelet. Siden vi ikke visste helt hvordan intervjuene ville utvikle seg laget vi en beredskap av typen Hvis; ja eller nei. Noen spørsmål kunne derfor falle fra eller komme til basert på hva respondenten svarte. Vi hadde også gjort oss noen tanker rundt hva man skulle gjøre om intervjuguiden ikke skulle fungere så godt i praksis på en eller flere av respondentene, men denne beredskapen ble ikke gjort eksplisitt. I to tilfeller visste vi på forhånd at daglig leder også hadde ansvar for HR innad i egen organisasjon. Da ble intervjuguidene i stor grad flettet sammen på en slik måte at vi fikk stilt alle spørsmålene uten å gjenta oss selv eller stille samme spørsmålet to ganger. I ett tilfelle fikk vi vite at vi kun fikk snakke med en respondent i det intervjuet skulle begynne. Dette gikk fint for vår del da vi allerede hadde gjennomført to intervjuer i lignende omstendigheter.

Det ble satt av 30-40 min til hvert intervju, og i de tilfellene der begge intervjuguidene ble brukt på en og samme respondent ble det satt av rundt 50-60 min. Med så kort tid til rådighet var en viss grad av struktur viktig for å unngå overflødig informasjon.

Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt på arbeidsplassen til respondenten. Med arbeidsplass mener vi i lokalene til bedriften. Samtlige intervjuer ble gjennomført på et møte- eller konferanserom. Ingen av respondentene ble intervjuet på eget kontor. Intervjuene gikk uten forstyrrelser utenfra med unntak av et tilfelle der vi måtte bytte rom, og et tilfelle der en skjerm ga et par varslinger om et kommende møte. Vi var to intervjuere der en førte ordet, mens den andre noterte. Noteringen var i stor grad for å virke interessert, men eventuelle oppfølgingsspørsmål ble også notert. Intervjuene ble tatt opp ved bruk av en smarttelefon, så alt som ble sagt ble fanget opp til tross for mangelfull notering. Respondentene fikk vite om at samtalen ble tatt opp og opptaker ble liggende synlig. Den passive intervjueren kom kun inn i samtalen ved direkte henvendelse – vanligvis ved å stille et spørsmål om det var noe mer en lurte på før skifte av tema eller om det var noe mer vi lurte på avslutningsvis. Ellers hadde den passive intervjueren instruksjoner om å virke interessert og deltakende gjennom kroppsspråket, det Jacobsen (2005) omtaler som å innta en lyttende posisjon. Selve gjennomføringen av intervjuet ble lagt opp som en vanlig samtale, som anbefalt av Ryen (2002), med en rolig start før vi gikk over på hovedtema, for så å avslutte med litt småprat etter at datainnsamlingen var over.

For å få ut tilfredsstillende mengde data i et kvalitativt intervju hevder både Jacobsen (2005) og Ryen (2002) at det bør sette av 1-2 timer pr intervju. Sett i lys at dette er våre intervju noe korte. Grunnen til dette henger mye sammen med type bransje vi undersøker. Samtlige vi har intervjuet har, eller har hatt, en arbeidshverdag med krav om å være fakturerbar. Det er også et poeng at våre intervjuer gjerne representerer et brudd eller et uromoment i de daglige rutinene. Vi ville ikke forstyrre for mye i respondentenes daglige virke, og dette var noe vi hadde med oss i tankene da vi utarbeidet intervjuguiden. Vi hadde et mål om at intervjuet skulle oppleves som et avbrekk i hverdagen framfor å være en årsak til tapt inntekt.

Det at vi gjennomførte intervjuene med to intervjuere på en respondent kan ha gitt en *intervjuereffekt*, der respondenten opptrer unaturlig grunnet det fysiske nærværet. (Jacobsen 2005) Bare det at en er fysisk tilstede kan være nok til å utløse denne effekten, men at vi i tillegg var to intervjuere har potensialet for å forsterke det hele ytterligere. Respondenten får flere å forholde seg til, og kan føle at en må si noe som er virkelig interessant for å holde oppmerksomheten vår oppe. Respondenten får to kroppsspråk å forholde seg til også. Det er gjennom ønsket om å redusere intervjuereffekten vi

gjennomførte intervjuene med en aktiv og en passiv intervjuer. Idealet vårt var at det skulle, i hovedsak, være en samtale mellom to parter og en som noterte. En samtale mellom tre personer kan fort bli rotete og flytte fokuset bort fra det vi egentlig er ute etter, nemlig respondentens tanker rundt fenomenet vi undersøker.

De samme tankene gjorde vi rundt *konteksteffekten*, der man kan få kunstige svar i kunstige omgivelser. (Jacobsen 2005) Siden dette er en studentoppgave med tidligere nevnte ressursbegrensninger er det vanskelig for oss å legge til rette for å gjennomføre intervjuene i en kontekst som er naturlig for respondentene. (Ryen 2002) Vår undersøkelse må i stor grad gjennomføres på en måte som er minst mulig til bry for respondentene. Det vi derimot kan være oppmerksom på er om konteksten endrer seg fra intervju til intervju. Vi har prøvd å holde forholdene like i den grad det lot seg gjøre. Det vi har gjort er å gjennomføre alle intervjuene hos den enkelte respondents arbeidsplass, det har vært fast arbeidsdeling mellom hvem som er den aktive og passive intervjueren, vår egen kleskode har vært lik ved alle intervju og lignende. Ryen (2002) sier noe om at klær kan være en viktig del av å oppnå tillit. Vår kleskode stemte overens med 6 av 7 intervjuobjektets kleskode. På det ene følte vi oss overdrevent godt kledd sett i lys av at respondenten stilte i hettegenser. Et annet moment som kan forringe tilliten er tatoveringer. Den ene intervjueren har en tatovering som ikke lar seg skjule helt under en skjorte. Akkurat denne form for stimuli ble alle respondenter utsatt for. Vi ser det som mer ugunstig om bare noen få ble utsatt for denne typen stimuli mens andre ikke ble det. Det vi ikke har kunne gjort noe med er klokkeslett og dager. Alle intervjuene ble gjennomført innenfor normal arbeidstid. Noen intervju er gjennomført tidlig og andre seint, og vi har vært innoom samtlige ukedager. Informasjonen vi får ut kan endre seg alt etter om respondenten er trøtt – våken, sulten – mett, klar for helg eller om de akkurat har startet på en ny uke etter en utmattende helg. Disse momentene vil gjelde for oss som intervjuere også. Det kan være vanskelig å virke interessert om tankene er helt andre steder, noe som igjen kan påvirke svarene respondenten gir.

Hensikten med intervjuet var ikke skjult for respondenten. Ved forespørsel om intervju ble det lagt ved et følgebrev (se vedlegg 3) som i grove trekk presenterte hva vi skulle se etter. Vi var også åpne på hva vi skulle se etter på direkte spørsmål, noe som gjerne kom i forkant av et intervju. Vi valgte å ikke gjenta eller avtale flere intervju av hensyn til intervjuobjektene. Dette er opptatte folk som stiller opp av ren velvilje. Dette er ikke noe

vi ønsket å utnytte ettersom det kunne redusere velviljen ovenfor andre kull som kommer etter oss på dette studiet.

Ryen (2002) sier at det kan forekomme gode data om respondenten fortsetter tematikken etter at opptaket er stoppet. Hvis dette skjer kan det tyde på at bruken av opptaker har forstyrret datainnsamlingen. Vi opplevde ikke noe av dette etter at vi stoppet opptakene, noe som kan tyde på at respondentene ikke var nevneverdig brydd med at opptak ble gjort. Dette kan nok i stor grad forklares med at samtlige respondenter ble informert om at de skulle få lese gjennom transkriberingen og hadde muligheten til å gjøre endringer før det ble godkjent for videre bruk i oppgaven.

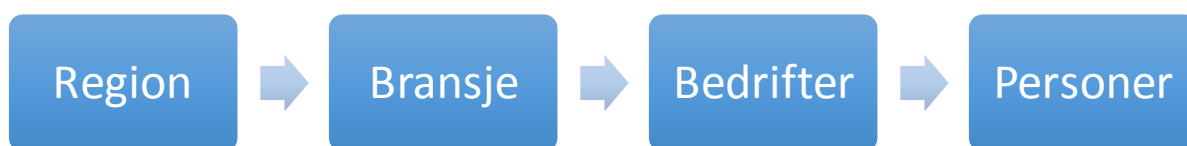
### ***3.5 Hvordan velge ut enheter?***

Ryen (2002) hevder at problemstillingen peker i retning av hvilket miljø som egner seg å undersøke. Ettersom oppgaven i så stor grad er inspirert av undersøkelsen til Carter og Spence, (2014) legger det føringer på hvor det er naturlig å undersøke fenomenet vi ønsker å si noe om.

Carter og Spence (2014) har i sin undersøkelse sett på revisjonsbransjen. Denne bransjen er preget av et sterkt fagfelt der teknisk kompetanse står sentralt. Mye av det interessante med funnene knytter seg til endringer i dette sterke fagfeltet. For at vi skulle kunne få fram noe tilsvarende var det viktig for oss å finne en bransje som er preget av et fagfelt av betydelig styrke samtidig som at det er muligheter for å avansere internt i bransje eller bedrift. Ser man dette opp mot våre begrensninger falt valget på ingeniørbedrifter lokalt i Molde. Ved å ta dette valget sirklet vi oss inn mot en type utdanning der teknisk kompetanse står sentralt, og som er godt representert i umiddelbar nærhet til vårt studiested.

Ryen (2002) tar for seg ulike utvalgsparameter og mulige valg i forbindelse med oppstart av feltarbeid. I denne oppgaven har utvalget av enheter og respondenter vært meget tilfeldig, men ikke i betydningen av at vi har et tilfeldig utvalg statistisk sett. (Jacobsen 2005) Som studenter uten noen ressurser har vi ikke vært i noen posisjon til å ”velge og vrake” blant mulige intervjuobjekter. I begynnelsen startet vi med en oversikt over alle mulige bedrifter i regionen som ved første øyekast kunne se ut til å stemme overens med bransjen vi anser som best egnet til å belyse fenomenet som problemstillingen tar for seg.

Denne oversikten inneholdt navn på anslagsvis 40 bedrifter som kunne være aktuelle. Listen ble kortet ned til 18 bedrifter i første omgang. På denne tiden var planen å intervju to bedrifter som var del av et større konsern og to bedrifter hjemmehørende i regionen. Listen inneholdt en blanding av lokale bedrifter og konsern, og vi sendte ut forespørsel om intervju til syv bedrifter. Av disse var fire lokale og tre en del av et større konsern. Det er kun to av de lokale som har stilt opp, mens alle som er en del av et større konsern viste seg å være vanskelig å få gjort avtaler med. Noen klarte ikke vi å komme i kontakt med, andre sa de skulle komme med et svar. Dette svaret kom aldri, til tross for flere purringer fra vår side. Vi måtte da legge fra oss ideen om å sammenligne konsern versus lokale, og satte i gang med å kontakte flere lokale bedrifter. Her var det mye lettere å komme forbi sentralbordet og vi fikk ganske kjapt en avklaring på om det var aktuelt å stille til intervju. Totalt gikk det ut forespørsel til 10 bedrifter, tre konsern og syv lokale, hvor vi fikk intervju med fem lokale. Vi ønsket å snakke med 2-3 personer pr bedrift, men endte opp med 1-2. Samlet sett ble det gjennomført syv intervjuer fordelt på fem bedrifter.



Hvor mange valg *vi* faktisk har foretatt kan diskuteres. Figuren viser gangen i utvalget. Region er for så vidt et valg vi har foretatt, men under sterke føringer på hva som lot seg gjennomføre på gitt tid og ressurser. Bransje har vi valgt ut fra de kriteriene som undersøkelsen til Carter og Spence (2014) tegner opp. Realistisk sett er det ikke så altfor mange bransjer i regionen som passer til disse kriteriene. Bedrifter og personer har valgt seg selv i denne oppgaven. Basert på vår forespørsel om intervju valgte selv respondentene om deres bedrift skulle stille opp på dette samt hvem innad i bedriftene vi fikk snakke med. Således kan man si at utvalget vårt er gjort etter selvseleksjon der vi har annonsert oppgaven til mange bedrifter og de har selv tatt initiativ til å delta. (Ryen 2002) For å presentere oppgaven på best mulig måte prøvde vi gjennom nettsider og sentralbordet å lokalisere hvem innad i bedriften som kunne autorisere tilgangen vi ønsket, som regel var

dette daglig leder. Dette var et bevisst valg fra vår side av to grunner; 1) daglig leder var en ønsket respondent, og 2) respondenter som ikke er daglig leder oppfatter gjerne det som mer legitimt å bruke arbeidstiden til å gjennomføre et intervju om det kommer klarsignal fra lederen. (Ryen 2002)

Problemstillingen bestemmer i stor grad hvilken informasjon vi bør innhente. Dette fører til at utvalget av respondenter bør være *formålsstyrt*. (Jacobsen 2005) Selv om utvalget av bedrifter har vært ganske tilfeldig og basert på hvem som svarte på henvendelser, så har vi vært ganske klar på hvem innad i bedriften vi ønsket å snakke med. Vi intervjuet de vi anser som å sitte på informasjonen om fenomenet vi undersøker. (Ryen 2002) Daglig leder kunne svare basert på egne erfaringer og representant fra HR kunne svare basert på prosessen og prosedyrene rundt ansettelser. Tanken vår var at disse kunne balansere hverandre til en viss grad, der daglig leder kunne helle mer mot det subjektive og representant fra HR kunne helle mer mot det objektive.

Hittil har vi vært ganske klare på hvem vi ønsket å intervju. Det er vel så viktig å gjøre seg noen tanker rundt hvem vi ikke intervjuer. Når vi spør en daglig leder om hva han eller hun tror var avgjørende for å få denne stillingen er det klart at svaret kan skille seg fra svaret en ansatt eller mellomleder svarer på spørsmålet om hva de tror skal til for at de skal bli daglig leder. I vår undersøkelse er det nesten utlukkende det første perspektivet som er presentert. Det hadde vært veldig spennende å snakke med bortimot alle ansatte i alle bedriftene, men med tanke på tid og ressurser, lot det seg ikke gjennomføre. Vi har som tidligere nevnt valgt respondenter basert på hvem vi anser å være de som sitter på mest kunnskap om fenomenet vi ønsker å undersøke. Det kan stilles spørsmål ved hvorvidt svarene vi får er riktige, men det er vanskelig å fastslå uten å foreta en ny undersøkelse som ser på samme fenomen fra en annen vinkel eller supplerer respondentene våre. (Ryen 2002)

Hvorvidt antall respondenter i denne undersøkelsen er nok til å belyse fenomenet på en god måte kan trekkes i tvil. Som nevnt tidligere er økonomi og tid svært sentrale praktiske argumenter for at vi har holdt antallet respondenter relativt lavt. Dette har vært en fortløpende vurdering der vi har veid antall respondenter mot informasjonen respondentene kan tilføre oppgaven. En kan i så måte si at vi har prioritert informasjon over antall. (Ryen 2002) Dette valget ble gjort på grunnlag av at dette er en

studentoppgave. Vektingen av informasjon og antall hadde mest trolig blitt annerledes om dette var forskning av en mer profesjonell karakter.

### ***3.6 Hvordan analysere kvalitative data?***

Jacobsen (2005) trekker fram tre faser som er sentrale når en skal analysere kvalitative data:

- Beskrivelse
- Systematisering
- Sammenbinding

Det første vi gikk i gang med var å transkribere opptakene gjort under intervjuene. Dette er en prosess som tar mye tid å gjennomføre grunnet lite erfaring fra vår side. Slikt arbeid kan settes ut til andre, men det var ikke et alternativ grunnet kostnadene som ville påløpe.

Allerede under transkriberingen forekommer det en viss siling av informasjon. (Ryen 2002) For vår del ble store deler av småprat og lignende ble utelatt om det ikke var direkte relevant for respondentens forståelse av fenomenet vi ønsket å undersøke. I noen tilfeller måtte lange og omfattende svar deles opp, og tildeles tilhørende spørsmål og/eller tema. Både ved å sile og å dele opp lange svar blir mengden data redusert. (Ryen 2002) Her er det lett for at informasjonen kan tas ut av kontekst, men ved å la respondenten godkjenne intervjuet i etterkant minsker vi muligheten for at dette skjer. En annen klar fordel ved å foreta transkriberingen selv er at man får repetert intervjuene og blir således bedre kjent med de data som kommer fram. (Ryen 2002)

Neste steg var å hente ut informasjonen vi trenger for å belyse problemstillingen. Denne informasjonen, i form av rådata, ble inndelt i kategorier. Vi systematiserte rådata i tre hovedkategorier; dagens toppledere, morgendagens toppledere og interne karrierestiger. Her gikk vi gjennom alle intervjuene med et kritisk øye mens vi hentet ut informasjonen til de ulike kategoriene. Denne informasjonen kom ikke kronologisk under intervjuene, og det varierte litt fra respondent til respondent alt etter hvordan de valgte å svare. Noen kom med lange svar som innhold masse informasjon – andre svarte mer konkret på spørsmålet som ble stilt. Denne omstruktureringen av informasjonen var nødvendig før vi kunne sette i gang med det siste punktet.



Når informasjonen fra intervjuene var systematisert og kategorisert kunne vi lettere se hva som egentlig ble sagt, hva som var likt og ulikt. På samme måte som at korte intervju krever en viss grad av struktur for å unngå overflødig informasjon, kommer også denne strukturen godt med når en skal sammenligne respondentene. (Ryen 2002) Empiri ble satt opp mot teori for å kunne forklare våre funn. Selv om problemstillingen ble avgrenset innledningsvis, på input-siden, drar vi ikke med oss disse avgrensningene over i analysefasen, på output-siden. (Ryen 2002) I analysen åpner vi opp for å sammenligne og diskutere data mot funn gjort i helt andre settinger og geografiske områder enn de som problemstillingens avgrensninger tar for seg. Kategoriene vi valgte å bruke kom som et resultat av informasjonen som kom fram under intervjuene. (Jacobsen 2005) Vi ser det som hensiktsmessig å si noe om hvem som er dagens toppledere for å kunne si noe om morgendagens toppledere. Interne karrierer dukket opp som en mulig forklaring på hvordan toppledere ble rekruttert, samtidig som det gjennom spørsmålene som gikk på interne karrierer kom fram hva som ble vektlagt ved ansettelse og interne opprykk. Dette er ikke helt uventet da det er noe som står sentralt hos Carter og Spence (2014) også.

I det videre arbeidet med analysen valgte vi å ha en *hermeneutisk tilnærming* der vi foretok en kontinuerlig vekselvirkning mellom deler og helhet der begge ble brukt for å belyse hverandre. (Jacobsen 2005) Empirien ble presentert og analysert fortløpende i et og samme kapittel. Ryen (2002) hevder at analysen i et kvalitativt opplegg allerede starter under intervjuene, og presiserer viktigheten av å notere underveis selv om man bruker båndopptaker. Her fanger man opp momenter som kan forbedre intervjuguiden. Dette er en av styrkene med kvalitativ metode, nemlig at den er åpen for fortløpende analyse og forbedringer. (Jacobsen 2005) Under våre intervju var tanken å legge til oppfølgingsspørsmål som forekom flere ganger, men det var ikke noe enkeltspørsmål som utkrystalliserte seg i en slik grad at vi la det til som et fast innslag i intervjuguiden.

### ***3.7 Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket?***

Hvor sikker kan vi være på at vi har fått den riktige beskrivelsen av fenomenet vi ønsker å undersøke, sagt med andre ord; hvordan står det til med den interne gyldigheten? Først og fremst vil vi poengtere at det ikke eksisterer en ”riktig” beskrivelse. Det vi setter søkelyset på her er heller om det er respondentenes eller vår egen oppfatning vi har undersøkt. Det er i følge Jacobsen (2005) to måter vi kan gå fram når den interne gyldigheten skal testes. Det

ene er å kontrollere vår undersøkelse og funn mot andre, det andre er å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv.

Resultatene kunne ha blitt testet opp mot respondentene som en respondentvalidering. (Jacobsen 2005) Av hensyn til tid og ressurser valgte vi å ikke presentere våre konklusjoner til respondentene. Dette henger også sammen med tidsbruken og belastningen på respondentene. Det vi derimot har gjort er å se våre funn opp mot annen empiri, som i vårt tilfelle i stor grad er undersøkelsen til Carter og Spence (2014) og studien til Bjarnar og Gammelsæter (1995). Det er likevel viktig å presisere at sammenfall mellom vår og deres undersøkelse ikke garanterer at vår undersøkelse er sann, men vi kan i beste fall si at gyldigheten har blitt styrket. Dette er likevel en noe tynn validering.

Derfor foretar vi en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. Hensikten med dette er å påpeke svakheter ved undersøkelsesopplegget vårt og gjøre oss selv og leseren oppmerksom på de begrensningene dette medfører. Det første vi kan ta tak i er hvem som er kildene våre. Vi har nesten utelukkende hentet informasjon fra kilder som kan sies å være plassert mot toppen av hierarkiet i organisasjonen, og disse kildene er ikke kritisk valgt fra vår side. Hvilke bedrifter og hvem en fikk snakke med innad i disse bedriftene er svært tilfeldig. Med begrensede evner og ressurser har vi kun hatt anledning til å snakke med de som stilte opp på relativt kort varsel. Om bedriftene har sendt representanter som sitter på relevant informasjon eller om de har sendt en som hadde tid til oss vites ikke. Sett i lys av dette kan ikke vi være sikker på om vi har fått tak i de rette kildene. Vi kan heller ikke være sikre på om kildene gir riktig informasjon da vi vet lite om hvorfor akkurat disse kildene er utpekt som respondenter. Tidsaspektet er også noe som må nevnes. Det er på bakgrunn av vår manglende erfaring grunn til å tro at de første intervjuene er mer amatørmessig gjennomført enn de siste intervjuene. Det er nærliggende å tro at vi har hatt en læringskurve underveis gjennom datainnsamlingen, og at de siste intervjuene er mer fokusert enn de første – noe som potensielt gir bedre data mot slutten. (Jacobsen 2005) Hvor gode kategoriene i analysen er vites heller ikke med sikkerhet. Vi kunne med fordel ha prøvd å validere gjennom å endre kategoriene og således sett om konklusjonene endret seg tilsvarende, men dette er meget tidkrevende og faller fra – atter engang på grunn av oppgavens natur. Nå ser det gjerne ut til at den interne gyldigheten er lav, men det vi har påpekt hittil er svakheter som i stor grad vil gjelde alle studentoppgaver. Kvaliteten på informasjonen anser vi som relativt god. Samtlige

respondenter er kilder med god kunnskap om fenomenet og de har en stor grad av nærhet til det vi undersøker. Vi har også flere kilder slikt at vi ikke er utelukkende avhengig av informasjonen til en respondent. Idealet er at informasjonen skal komme uoppfordret fra respondentene. (Jacobsen 2005) Informasjonen i vår undersøkelse har i stor grad kommet som en respons på stimuli fra oss i form av spørsmål, noe som viker fra idealet, men alle respondenter er utsatt for samme stimuli siden vi i hovedsak benyttet oss av samme intervjuguide under samtlige intervju.

Når det gjelder ekstern gyldighet så blir det et ganske kort avsnitt. Oppgavens beskrivende natur åpner ikke for noen generalisering – verken fra utvalg til populasjon eller fra empiri til teori. Det kan være fristende å tenke at våre funn er gjeldende utover casebedriftene om det er informasjon som til stadighet dukker opp. Det er ikke noe ved vårt utvalg som tilsier at vi har hold for å bevise slike påstander. Vi kan i beste fall styrke våre argument om dette er noe vi finner igjen i teori eller annen empiri, men det er ikke noe som kan bevises fra vår side. Det har heller ikke vært vår hensikt. Funnene vi gjør hos casebedriftene kan muligens gjelde for flere lignende bedrifter i samme kontekst, men dette kan vi heller ikke så fast basert på vårt utvalg. Vi kan sannsynliggjøre at dette vil gjelde flere bedrifter av samme størrelse, karakter, bransje, i samme region og kontekst, men det kan ikke bevises. Oppsummert er den eksterne gyldigheten i vår undersøkelse svært begrenset.

Det neste vi må sette under lupen er om resultatene våre er pålitelige. Alle undersøkelsesopplegg, bortsett fra de som er helt skjult, påvirker de som undersøkes. (Jacobsen 2005) Undersøkereffekten er en reell trussel for påliteligheten i vår undersøkelse. Siden vi er uerfarne med settingen kan dette skinne gjennom og påvirke respondentene. Da tenker vi ikke bare på potensielt dårlig formulerte spørsmål som nødvendigvis gir uklare svar, men også at vår egen usikkerhet og nervøsitet kan påvirke hele atmosfæren rundt intervjuet. Med praktisk talt ingen erfaring kan vi ha virket uinteressert til tider og overivrig til enkelte svar. Om dette er noe som forekommer kan respondentene bevisst ha gitt svar som han eller hun trodde vi ville like. Vi har forsøkt å holde denne intervju-effekten til et minimum, men har ingen garanti for at vi har lyktes med dette. Konteksteffekten har vært lettere å holde stabil. Vi har konsekvent møtt respondentene i relativt like omgivelser, som regel i et møte- eller konferanserom ved respondentens arbeidssted. Vi har i liten grad hatt mulighet til å bestemme når vi har fått gjennomføre intervjuene med tanke på ukedag og klokkeslett. Vi har gjennomført intervju

både tidlig mandag, seint fredag og det meste i mellom med de fordeler og ulemper dette måtte medføre. Noen liker gjerne ikke å starte uka med et intervju, mens andre kan ha hastverk med å få det unna som et siste gjøremål før helga starter. Vi kunne ha kontrollert for slike konteksteffekter ved å gjennomføre alle intervjuer på nytt til andre tider og på andre plasser. Dette er ikke gjort grunnet tiden det ville tatt og belastningen det medfører for våre respondenter som tross alt stiller opp av ren velvilje.

Informasjonen som kom fram under intervjuene ble tatt opp, slik at alt som ble sagt ble fanget opp og vi mistet derfor ingen informasjon. Det forekom derimot en viss grad av siling allerede under transkriberingen grunnet tidvis uryddige svar. Når et spørsmål ble besvart både to og tre ganger før setningen ble avsluttet kortet vi ned det vi, der og da, mente var overflødig. Vi var veldig oppmerksomme på at innholdet skulle stå uforandret selv om enkelte ord forsvant, men vi har ingen garantier for at det ikke ble silt bort for mye informasjon. Da informasjonen skulle tildeles kategoriene gikk dette mye på magesfølelse og sunn fornuft. Hvor godt vi traff her er vanskelig å si uten å gjøre jobben på nytt. Om vi kommer fram til samme resultat vil det tyde på at magesfølelsen og fornuften hadde rett, men vi har ikke hatt tid til å gjennomføre analysen to ganger og vi har heller ikke ressurser til å leie inn noen til å etterprøve vårt arbeid.

Jacobsen (2005) stiller spørsmål ved om det er mulig med en test av gyldighet og pålitelighet i kvalitative undersøkelser. Det blir presentert to ulike tilnærminger til en løsning. Det første er å triangulere, altså kontrollere data ved å kombinere ulike metoder, ulike intervjuere, ulike kontekster, ulike personer som registrerer data og analyserer data for å se om man kommer fram til samme konklusjon til tross for ulike vinklinger. Uenighet om det er mulig å gjenskape det unike ved kontekster og situasjoner i kvalitativ har ledet fram til en alternativ tilnærming, *refleksivitet*. Refleksivitet innebærer at forskeren forsøker å avdekke og forklare hvordan en situasjon preges av at det forskes på den. (Jacobsen 2005) Det er troverdigheten som står i fokus, og forskerens evne til å reflektere over situasjoner og gjøre forhold som kan påvirke undersøkelsen eksplisitt.

For vår del er triangulering utelukket grunnet allerede nevnte ressurs- og kunnskapsmangel. Vi lener oss i retning av refleksivitet og gjør våre valg og refleksjoner eksplisitt. En svakhet for vår del er at troverdigheten til oppgaven i stor grad knyttes undersøkerens troverdighet med tanke på kompetanse, erfaring, evner, rykte som forsker

osv. (Jacobsen 2005) Som forskere har vi ikke opparbeidet oss noen troverdighet enda. Det vi derimot har gjort er å være åpne om våre valg, gjort det eksplisitt og pekt mot svakheter ved egne valg. Dermed får leseren selv muligheten til å vurdere konklusjonene basert på en helhetlig vurdering av vårt arbeid i denne undersøkelsen.

### **3.8 Tolking av resultater**

I denne siste fasen skal vi gjøre rede for hvordan vi har tolket resultatene. Å sette resultatene fra en undersøkelse inn i en større sammenheng er det som kalles for tolking av resultater. (Jacobsen 2005) For at våre data skal gi mest mulig mening har vi valgt å bruke to tilnærminger; empirisk sammenligning og bruk av teori.

Våre funn har blitt sammenlignet mot funnene til Carter og Spence (2014) og Bjarnar og Gammelsæter (1995). Dette har ikke vært en enkel prosess siden undersøkelsene ikke er direkte sammenlignbare med tanke på tid, rom, kontekst og omfang. Det vi har gjort er å hente ut deler av funnene som det er nærliggende å tro at vi kan finne innenfor de rammene oppgaven vår representerer. En svakhet med dette er at vi kan potensielt sett hente ut det vi føler passer om vi ønsker å få en samvariasjon, eventuelt hente ut funn vi ikke tror eksisterer i vår kontekst om vi ikke ønsker samvariasjon. Vi har valgt å sammenligne langs noen sentrale dimensjoner som i stor grad knytter seg til utdannelse med et sterkt teknisk fokus. Denne spenningen mellom teknisk fokusert utdanning i en mer kommersiell arbeidshverdag er noe vi forventer å være sammenlignbart i stor grad på tvers av landegrensener og kontekster.

Det teoretiske grunnlaget i denne undersøkelsen er basert på Pierre Bourdieus teorier og våre resultater er sett gjennom disse teoretiske "brillene". Med utgangspunkt i oppgavens beskrivende karakter har vi satt våre funn inn i Bourdieus begrepsapparat for å beskrive hva som egentlig blir sagt.

Pierre Bourdieus teorier er et ganske omfattende teoretisk grunnlag som er utviklet over tid. For å spisse det teoretiske har vi også støttet oss til operasjonaliseringer av Bourdieus teorier gjort av andre i tidligere undersøkelser, samt tatt høyde for en del av kritikken som er rettet mot Bourdieu gjennom årene. En kan således si at vi har hatt en teoretisk avskjerming ettersom vi kun har brukt Bourdieus teorier. (Jacobsen 2005)

I retrospekt ser vi at det gjerne forekommer noen feilslutninger i våre resultater, altså at vi fortolker mer inn i data enn vi egentlig har data til. (Jacobsen 2005) Det mest innlysende er en nivåfeilslutning. Vi har data fra enkeltpersoner innad i casebedriftene, men bruker disse dataene til å uttale oss om bedriften. Denne typen feilslutning omtales av Jacobsen (2005) som aggregerende feilslutning der vi slutter fra et individnivå til aggregert nivå.

Informantene er likevel på et ledernivå – og det er lederkarrierer oppgaven dreier seg om. Ofte uttaler de seg om bedriften – fra sitt utgangspunkt. Det kan da stilles spørsmål ved hvilken type kilder de er – hvor god oversikt de har og hvor selektive de er i sin erindring og forståelse. En annen type feilslutning som bør nevnes er tidsfeilslutning. I løpet av oppgaven uttaler vi oss om dagens toppledere, forgjengerne til dagens toppledere og morgendagens toppledere selv om vi kun har data fra et tidspunkt. Vi peker tidvis på en mulig utvikling over tid, men dette har vi ikke datagrunnlag for å gjøre og dette blir dermed spekulasjoner fra vår side basert på respondentens subjektive vurderinger og oppfatninger. Det foreligger noen data om fortiden gjennom funnene til Bjarnar og Gammelsæter (1995) og respondentenes egne erfaringer gjennom karrieren. Det er i så måte blikket mot framtiden som er sårbar med tanke på en tidsfeilslutning.

Hvordan står det så til med undersøkelsens totale gyldighet? Det er fire elementer i en undersøkelses totale gyldighet. (Jacobsen 2005):

- Pålitelighet  
Vi kan ha stilt ledende spørsmål under intervjuene, og vår egen respons til svarene kan ha hatt en ledende effekt. Dette skyldes i stor grad vår egen uerfarenhet. Data ble tatt opp og transkribert ved en senere anledning, så silingen av informasjon kom først etter intervjuene var over. Analysen er i stor grad bestemt av informasjonen som kom fram under intervjuene.
- Begrepsmessig gyldighet  
Vi har hentet data fra personer som sitter på førstehåndskunnskap om fenomenet, og som har en stor grad av nærhet til det vi undersøker. Undersøkelsesdesignet vi har valgt er egnet til denne typen informasjon. Den kvalitative tilnærmingen harmonerer godt med oppgaven beskrivende natur.
- Intern gyldighet  
Våre data er sammenlignet mot annen empiri. I tillegg har kildene fått en kritisk gjennomgang hvor svakheter ble gjort eksplisitt. Det forekommer en nivåfeilslutning ved at data på individnivå blir tolket på et aggregert nivå. Vi peker

også på en mulig trend som går over et større tidsperspektiv enn vi har data for, og støter her borti en mulig tidsfeilslutning

- Ekstern gyldighet

Denne oppgaven er gjennomført på en slik måte at generalisering vil være vanskelig. Vi kan ikke på noen som helst måte påstå at våre funn er gjeldene for noen andre enn de som er en del av undersøkelsen. Vi kan peke i retning av at funnene kan gjelde for lignende bedrifter i samme kontekst - andre bedrifter i ingeniørbedriftsfeltet i Molde som ikke er en del av denne undersøkelsen, men en slik uttalelse ville vært beheftet med usikkerhet.

Den totale gyldigheten kan sies å være tilfredsstillende, sett i lys av at det er en studentoppgave. Undersøkelsen er også preget av de svakheter som en kvalitativ tilnærming medfører. For å styrke våre funn må det følges opp med en eller flere undersøkelser som tar sikte på å utbedre de svakheter vi har påpekt ved våre resultater.

## 4.0 Empiri og analyse

For å forsøke å skape bedre flyt i teksten har vi valgt å slå sammen empiri- og analysekapitlet. Derfor vil empirien gjennomgående bli etterfulgt av et analyseavsnitt. Vi har også valgt å dele inn empirien i tre deler som gjenspeiler de tre delproblemstillingene og temaene i intervjuguiden. Det første handler om dagens toppledere. Her forsøker vi å danne oss et bilde av hvem som er topplederne i ingeniørbedriftene i dag. Det var fordelaktig for å kunne ha et sammenligningsgrunnlag med den siste delen som handler om hvem som kan være morgendagens toppledere av ingeniørbedriftene. Den midterste delen handler om rekruttering og interne karrierer. Hensikten med dette tema var å se om vi fant noen likheter til Carter og Spence (2014) sin artikkel, men også å få svar på hvilke kapitalsammensetninger som etterlyses i ulike posisjoner i organisasjonen, helt opp til topplederstillingen. Tema om interne karrierer er også korresponderende med tema for morgendagens toppledere, ettersom flere av respondentene viser til internrekruttering når nye toppledere skal ansattes. Dermed får vi også et sammenligningspunkt mellom hvilke kriterier som legges til grunn for nyansettelser, mulighetene for interne karrierer og lederansettelser. Med bakgrunn i teorien har vi dermed ønsket å se hvordan kapitaletterspørselen endrer seg i de ulike stegene.

### ***4.1 Del 1: Hva karakteriserer dagens toppledere?***

#### **4.1.1 Formell utdanning og familiebakgrunn**

Gjennom undersøkelsen intervjuet vi seks ledere. Fire av disse var daglig leder (toppleder) og to var ledere på mellomledernivå. En av mellomlederne svarte til spørsmål fra intervjuguide tiltenkt HR, ettersom vedkommende ble utpekt av bedriften til å uttale seg om dette. Det siste intervjuet av totalt syv var en person som var HR-leder. Også en leder ifølge tittelen, men ikke innenfor bedriftens virksomhetsområde. Av de seks som kan plasseres som toppleder og mellomleder innenfor bedriftens virksomhetsområde var fem utdannet sivilingeniør og en siviløkonom. Av de fem sivilingeniørene var det en som presenterte seg som ingeniør og sivilingeniør, og en som trakk fram fagbrev, ingeniør og sivilingeniør.



På grunn av variasjonen i intervjuobjektene tittel, vil betegnelsen ”toppleder” ikke være gjeldende for samtlige. Derfor har vi valgt å betegne dem som ”ledere” i denne delen av analysen. Det er likevel viktig å påpeke at de har svart på en intervjuguide tiltenkt daglig leder, slik at tema fortsatt omhandler topplerne. I enkelte tilfeller vil det også forekomme at vi bruker betegnelsen topplerne, det har vi brukt der vi fortsatt føler betegnelsen er treffende.

Det var kun intervjuguiden for daglig leder som stilte spørsmål angående utdanningsinstitusjon. Denne intervjuguiden ble brukt på seks respondenter. (Praktisk sett er det en sivilingeniør med en rolle som mellomleder vi ikke har data på når det gjelder utdanningsinstitusjon og lignende. Han blir derfor ikke omtalt som leder fremover) Her kom det fram at samtlige sivilingeniører var utdannet ved NTNU i Trondheim, mens den eneste siviløkonomen var utdannet ved NHH i Bergen.

På spørsmål om en hadde vært aktiv i studentmiljøet, hatt verv og lignende, sier de fleste at de var aktive til en viss grad. Det er kun to respondenter som kunne vise til verv og roller i studietiden.

Blant de fem lederne var det tre som var lokale og to som var tilflyttere etter endt utdanning. Det var bare to av lederne som hadde foreldre med høyere utdanning, men samtlige hadde søsken med høyere utdanning. Tre av fem hadde barn som allerede var i gang med høyere utdanning. De to resterende hadde barn, men ikke i rett alder. Den ene hadde tilsynelatende et ganske avslappet forhold til om barna tok høyere utdanning, mens den andre ga uttrykk for en viss skuffelse om det ikke skulle skje. For å gi en bedre oversikt har vi oppsummert høyere utdanning i familie og lokal tilhørighet i tabellen under.

Lokal	Høyere utdanning		
	Foreldre	Søsken	Barn
1. Nei	Nei	Ja	*
2. Ja	Ja	Ja	Ja
3. Nei	Ja	Ja	*
4. Ja	Nei	Ja	Ja
5. Ja	Nei	Ja	Ja

(Tabell 1: høyere utdanning i respondentenes familie og lokal tilhørighet)

Alle har høyere utdanning ved det som i norsk målestokk er prestisjelinjer. (Flemmen 2009) Graden av aktivitet i studentmiljøet blant våre respondenter kan tyde på at verv og meritter under utdannelsen ikke har blitt oppfattet som en viktig faktor for deres videre karrierer. Det mest interessante hittil er at det kun er en leder som er siviløkonom. Dette skiller seg fra resten av respondentene som er sivilingeniører.

Bjarnar og Gammelsæter (1995) viser til at topplederstillinger i Romsdalsbedriftene preges av sivilingeniører. Selv om vårt utvalg er for lite til å si noe om endringer i næringslivet, er det likevel interessant at deres funn sammenfaller godt med våre 20 år etter deres undersøkelse.

Det er flest lokale ledere i vår undersøkelse, og svarene deres tydet ikke på at de kom fra en spesielt privilegert familie med unntak av to som har foreldre med høyere utdanning, en lokal og en tilflytter. En interessant bemerkning er at alle har søsken med høyere utdanning.

Sett opp mot Carter og Spence (2014) er utdanning ved anerkjente utdanningsinstitusjoner som noe skiller seg ut. Det samme kan sies om meritter under utdanning gjennom lag og foreninger. Hittil skiller lederne i denne oppgaven seg fra funnene til Carter og Spence (2014) ved at deres funn peker mot et økende fokus på verv og meritter fremfor utdanningsinstitusjon. Våre funn viser til at verv under studietiden er mer unntaket enn regelen samtidig som alle har bakgrunn fra eliteuniversiteter. (Flemmen 2009)

Det er likevel hensiktsmessig å presisere at vi sammenligner våre funn som baserer seg på norske forhold, mot funn gjort i et studie fra andre land. Dermed kan det tenkes at de nasjonale ulikhetene mellom land, hva gjelder klasse skiller og hierarkisk inndeling av utdanningsinstitusjoner kan være en forklaringsfaktor for ulikhetene mellom våre funn og Carter og Spence (2014) sine. En annen presisering er at verv og meritter er noe som blir sterkt vektlagt ved nyansettelser hos "the big 4", i følge Carter og Spence (2014). En svakhet i vår intervjuguide er at vi ikke stilte spørsmål ved om verv og meritter ble vektlagt da lederne ble ansatt, men heller om de var aktive i studentmiljøet. I ettertid ser vi at spørsmålet burde vært formulert annerledes for å få et bedre sammenligningsgrunnlag.

Flertallet av respondentene hadde foreldre uten høyere utdanning, men samtlige hadde søsken med høyere utdanning og det er nærliggende å tro at deres barn igjen vil ta høyere utdanning da barna til tre av fem allerede var i gang med et slikt løp.

Ved første øyeblikk ser dette ut til å kunne knyttes til noe av kritikken mot Bourdieu som går på overføringen av kulturell kapital som nøkkelprosess for sosial reproduksjon. Goldthorpe (2007) viser til at en betydelig del av denne overføringen reproduksjonen foregår gjennom utdanningssystemet og ikke kun i familier slik han hevder Bourdieu fremstiller det. Dermed kunne våre funn se ut til å lene seg mer mot Goldthorpes teori om sosial reproduksjon enn Bourdieu sin, ettersom 3 av 5 respondenter kan se ut til å ha hatt en "klassereise".

Likevel ser det heller ut til at det er Lizardo (2008) sin respons til Goldthorpe, som er mer treffende for våre funn.

I følge Lizardo (2008) hevder Bourdieu at skolens effekt på overføringen kapital må ses på som en interaksjonseffekt, der en som tar høyere utdanning vil videreføre denne kapitalen til sine barn. Denne dynamiske prosessen i kombinasjon med den økende delen av personer fra lavstatus-bakgrunn som oppnår høyere utdanning leder frem til en økning av den totale kulturell kapitalen i samfunnet over tid. (Lizardo 2008)

Denne forklaringen ser ut til å passe bedre med våre funn ettersom et flertall av respondentene har tatt høyere utdanning på tross av sosial bakgrunn, og at deres barn (for de med barn i riktig alder) også tar høyere utdanning. Dermed forstår vi hvordan den kulturelle kapitalen reproduseres i familier, og hvordan den tilegnes i utdanningsinstitusjoner.

Carter og Spence (2014) finner også tilsvarende funn i sin artikkel der partnerne som har bakgrunn i lavere sosiale klasser har barn som går på dyre privatskoler og eliteuniversiteter.

På samme måte som at Carter og Spence viser til at "big 4-bedriftene" åpner for sosial mobilitet kan det samme sies om utdanning ved NTNU og NHH i vår undersøkelse. Foruten gode karakterer, kreves ikke en spesiell bakgrunn for å komme inn, men etter endte studier kan man klatre oppover den sosiale rangstigen i samfunnet. Det er likevel rimelig å anta at det er enklere for barn fra familier i øvre del av klassestrukturen i det sosiale rom å oppnå gode karakter på skolen, ettersom deres tilgang på kulturell kapitalen

er større, enn for barn fra middelklassefamilier. Dette er også i tråd med Flemmen (2009) som i sin undersøkelse viser til en sammenheng mellom utdanningslengde og sosial bakgrunn

#### 4.1.2 Fritidsaktiviteter

Det er bare en av lederne som ikke trekker fram noen verv ved siden av jobben. To respondenter har verv som i stor grad er knyttet til egne eller barns aktiviteter via lag eller foreninger. En av lederne viser til et bransjeverv, og den siste er en blanding av verv i jobb og fritid.

Når det gjelder aktiviteter kan samtlige av lederne omtales som relativt aktive. De aller fleste nevner aktiviteter som i stor grad bedrives utendørs. To stykker nevner i tillegg treningsstudio og/eller svømming som kan betegnes som innendørsaktiviteter. Stort sett alle har på et eller annet tidspunkt deltatt på Birken.

På spørsmål om noen av fritidsaktivitetene har vist seg nyttig i arbeidssammenheng er svarene varierende. To stykker kan vise til spesifikke fordeler enten i nåværende eller tidligere jobb. En svarer blankt nei. To viser til mindre spesifikke fordeler som kan oppnås enten for eget arbeid eller for bedriften som helhet. Den ene viser til det å bli kjent med nye folk gjennom aktiviteter på privat plan (tilflytter) samt overskudd til å fungere i jobben. Den andre mener det er viktig å markedsføre seg selv og firmaet gjennom sunne interesser.

*”Det er bedre at folk treffer deg tre ganger i uka på en fjelltopp enn at de møter deg i en mørk pub i byen(…)”*

Fire av fem sier at det er det i varierende grad er miljø for slike aktiviteter innad i bedriften. Noen legger til rette for fellestrening og sponser medlemskap på treningsstudio, andre trekker det fram som et samtaleemne mens en spesielt rekrutterer på grunnlag av en kultur for aktivitet og mulighetene i området. Det er kun sistnevnte som skiller seg ut fra resten av utvalget.

Med unntak av en bedrift er det ikke fritidsaktiviteter noe som preger arbeidshverdagen i bedriftene. Det at de fleste bedriver like aktiviteter og har deltatt på Birken kan sees som en del av en kulturell kode. Det er en trend blant næringslivsledere å delta på løp som

Birken. (Bristøl 2010) At vi finner det i vår undersøkelse kan sees som en del av det å utvikle seg som leder, gjerne på en mer stereotypisk måte. Det kan fort bli krevd at man har førstehåndskunnskap om, for eksempel Birken, for å ikke falle helt av lasset i profesjonelle sosiale settinger. Etersom flere ga uttrykk for at Birken var noe de hadde gjennomført, men ikke lenger deltok i, tolker vi i Bourdieusianske termer som en tilføring til deres institusjonaliserte kulturelle kapital<sup>1</sup>, hvor gjennomføringen av Birken har en anerkjennelsesverdi. Ut i fra våre funn er det litt overraskende at vi ikke kan se noen klar sammenheng mellom fritidsaktiviteter og sosial kapital. Det var på forhånd antatt at den sosiale kapitalen ville vise seg mer tydelig ved at respondentene skulle gi mer eksplisitt uttrykk for en sammenheng mellom deres fritidsaktiviteter, sosiale relasjoner og nettverksbygging.

Hensikten med denne delen av datainnsamlingen var å danne oss et bilde over hvem som sitter som ledere i dag. Hvor kommer de fra, hvilken utdanning har de og hvilke typer aktiviteter bedriver de på fritiden er elementer som har stått sentralt. Hittil kan vi begynne å tegne et bilde over at den typiske lederen i vårt utvalg er sivilingeniør fra NTNU, har foreldre uten høyere utdanning og er en aktiv person fysisk sett. Verv i løpet av studietiden er mer unntaket enn regelen.

I neste avsnitt ønsker vi å bevege oss over på arbeidserfaring og arbeidsoppgaver for å forsøke å få oversikt over veien til dagens stilling.

#### **4.1.3 Tidligere arbeidserfaring og ansiennitet i dagens stilling**

Dagens ledere har hatt ganske forskjellige veier inn i bedriften de nå er en del av. En respondent beskriver det hele som en ganske så vanlig rekrutteringsprosess, der hvor det ble søkt på stillingen som daglig leder. Det hele var en helt ordinær ansettelsesprosess med unntak av at de ble brukt ekstern hjelp. En annen forteller om en prosess helt uten søknad:

*”jeg ble rekruttert inn som ingeniør i 2003, mye gjennom nettverk og min profil utenom jobb. De så ikke så mye på CV'en min. Jeg kjente folk som jobbet her, og de stolte på at jeg var flink ut fra det”.*

---

<sup>1</sup>Institusjonalisert kulturell kapital kan være utdanningstittel fra høyskoler og universitet, diplomer eller sosialt anerkjente autorisasjoner og deltakelse ved prestisjefylte kurs og programmer (Aakvaag 2008)

Det er en som havnet inn i dagens bedrift gjennom en fusjoneringsprosess, og de to siste var med på å starte bedriftene de i dag leder.

For de som er rekruttert inn er det bare en som har blitt ansatt rett i stillingen som daglig leder. De resterende som er rekruttert har entret bedriften på et lavere nivå og jobbet seg oppover internt til dagens stilling.

Topplederne i vårt utvalg har minimum 10 års arbeidserfaring, fortrinnsvis i samme bransje før de ble ledere. Om erfaringen er tilegnet internt eller eksternt er mindre viktig enn at erfaringen er innen samme bransje. Kun en av topplederne vi pratet med har hatt stillingen i mer enn tre år.

#### **4.1.4 Hva var avgjørende for å få stillingen**

Ledernes refleksjoner rundt spørsmålet om hvorfor de fikk deres nåværende stilling var ganske varierende. Dette kan skyldes en tilsvarende variasjon i rekrutteringen. Lederne i vår undersøkelse er ikke rekruttert på noen spesiell måte, det ser heller ut til at det er tilfeldigheter som har vært avgjørende for hvordan han kom inn i bedriften. Det gjør at den teoretiske anvendbarheten således er utfordrende, i tillegg ble spørsmålet ble også noe vagt for de lederne som var gründere i egen bedrift.

De to som ble ansatt inn i bedriften trekker fram erfaring. Den ene har gått gradene innad i bedriften og tilskriver kunnskap om og rundt bedriften som viktig, samt personlighet. Den andre ble ansatt eksternt inn i en lederrolle. Her blir fagbakgrunn (som skiller seg fra resten av bedriftens ansatte) og bredde sett på som avgjørende i tillegg til personlighet. Lederen som hadde endt opp i dagens bedrift på grunn av en fusjonering trekker fram prestasjoner, faglig tyngde og bransjee erfaring som viktig for å bli daglig leder. Prestasjonene er gjerne av den typen som kan måles i kroner og ører. Det ble sagt at personlighet og evne til å kommunisere er viktig for å klare å prestere.

De to som har startet egen bedrift gjorde seg noen tanker rundt hvorfor de gjorde det. Begge trekker fram det samme som motivasjon for å starte en bedrift. Ønsket og viljen til å skape noe står sentralt. Den ene fremhever ønsket om å skape noe nytt. Den andre trekker fram at det ene året ble likt på det neste hos tidligere arbeidsgiver og at innflytelsen på hvordan man skulle styre var begrenset. Det å starte en egen bedrift kan til en viss grad tilskrives kreativitet og ønske om å påvirke sin egen hverdag. Begge to sier at det var

viktig for deres egen person og at det nærmest var en nødvendighet å starte en egen bedrift for å få ut sitt potensiale. Begge bedriftene driver innenfor samme eller nært beslektet bransje som gründerne har erfaring fra gjennom tidligere arbeidsforhold.

Gjennomgående ser det ut til at når en først har kommet inn i bedriften er det erfaring innen bransje og/eller bedrift, prestasjoner og personlighet som er forklarende faktorer på hvorfor en har havnet i nåværende posisjon. For å teoretisere det ser det derfor ut til at den bransjespesifikke erfaringen som blir gjentatt som viktig kan ses på som en feltspesifikk kulturell kapital, i den grad vi definerer bransjen som ingeniørbedriftsfeltet i Molde. Med unntak av en respondent har alle lederne lang erfaring innenfor samme felt før de ble ledere.

Det er derimot viktig å påpeke at respondenten uten bransjeerfaring ble rekruttert fordi han hadde lang erfaring fra en annen bransje som bedriften så på som strategisk hensiktsmessig da han ble rekruttert. For en av respondentene som trekker fra kjennskap til mennesker i bedriften virker det som at hans sosiale kapital var en faktor da han kom inn i bedriften. Det fremkom ikke i intervjuene at de andre lederne dro nytte av sin sosial kapital ved ansettelsen i bedriftene. Likevel er det nærliggende å tro at gründerne vårt utvalg har benyttet seg av sine sosiale relasjoner da de bestemte seg å starte eget. Dette bekreftes også av en av gründerne, som snakket om hvordan han tok med seg folk han stolte på og var flinke, da han startet for seg selv.

En gjennomgående svakhet for vår oppgave er at vi i intervjufasen kunne vært mer persistente i oppfølgings spørsmål vedrørende hva respondentene la i "personlig egnethet", da ikke alle utdypet dette like godt. Slik vi tolker det, dreier personlig egnethet seg i denne sammenhengen om å være en "leder" eller en "lederskikkelse" og "menneskekjenner". I den grad vår tolkning er riktig, kan det se ut som at det er symbolsk kapital det er snakk om, der personlig egnethet, dreier seg om en viss form for karisma og dyktighet for å være leder. Mer tydelig var det blant lederne som var gründerne i egen bedrift at det var deres måte å være på og tankesett som førte dem til beslutningen å skape noe eget. De var mer tydelig på at det var sånn de var, og at det å skape noe eget var det som drev dem. Derfor ser det ut for gründerne i vårt utvalg at det var deres habitus som var avgjørende for at de satt på dagens lederstilling.

Ingen av lederne nevner at utdanningsinstitusjonen de ble uteksaminert fra spilte en viktig rolle. Men det er likevel interessant at samtlige har bakgrunn fra eliteuniversiteter når vi sammenligner det med Bjarnar og Gammelsæter (1995) som hevder at næringslivet rekrutterer spesielt toppledere fortrinnsvis fra nasjonale høgskoler og universiteter som NHH, BI og NTH<sup>2</sup>. For å følge opp dette funnet på en god måte ser vi i ettertid at det hadde vært fordelaktig å stille spørsmål ved om lederne tror de hadde fått tildelt stillingen uavhengig av hvor de tok sin utdanning. Dermed har vi ikke data for å si noe om hvor stor betydning utdanningsinstitusjonen hadde for at lederne ble rekruttert.

#### 4.1.5 Arbeidsoppgavene til lederen

Ved beskrivelse av arbeidsoppgave kom det fram ulike syn blant respondentene. Det som er felles for alle er at ”en skal se til at alt fungerer”, samt arbeid på et overordna plan med forretningsplaner og strategier. I det daglige går det mest på å sette ”rett mann til rett jobb” og lignende. Viktigheten av å ha oversikten og fordele oppgaver hensiktsmessig blir trukket frem av alle. Samtlige ledere er involvert i ansettelsesprosesser, men i ulikt omfang. Noen er med på rekruttering mens andre kun er med ved ansettelse av det som kan beskrives som nøkkelpersoner. De fleste hadde litt problemer med å svare konkret da de føler at de i noen grad var involvert i det meste som har med bedriften å gjøre. Dette er interessant sammenlignet med partnerne i ”thebig 4”, som er mer tydelige i hva som er og ikke er deres arbeidsoppgaver, og tegner opp klare skillelinjer på hva de gjør og hva de under seg gjør for dem. (Carter og Spence 2014)

Det kom fram noen forskjeller blant arbeidsoppgavene til lederne. Dette gikk mest på hvor involvert en er i daglig drift med tanke på salg og utførelse av oppdrag for kunder, sagt med andre ord: i hvor stor grad man er fakturerbar. Det er spesielt en som fremdeles er fakturerbar mens resten er fritatt fra dette i det daglige. Dette kan i stor grad tilskrives størrelsen på bedriften og antall ansatte. Den av lederne som er siviløkonom nevner det å være ansvarlig for økonomien og for å levere resultatene som styret krever som de store linjene. Dette skiller seg litt fra de øvrige lederne som hadde et større fokus på produkter og/eller tjenester da de svarte på dette spørsmålet. Dette kan nok forklares gjennom deres ulike utdanningsbakgrunn, der vi antar at økonomiutdannelsen er mer kommersielt rettet enn ingeniørutdannelsen.

---

<sup>2</sup> NTH var i 1996 en del av en større sammenslåing som ble hetende NTNU (2015)



Respondentene som var ansatt som HR-ansvarlig var ganske samkjørt på hva de anså som de viktigste oppgavene til daglig leder, selv om det ble brukt forskjellige formuleringer. Mantraet er å ha det totale overblikket og ikke grave seg ned i detaljer, sørge for at organisasjonen fungerer som den skal. Styre bedriften utfra et helhetlig syn på marked og følge med på trender og marked, og tilpasse organisasjonen til endringer som måtte forekomme. Det blir også trukket fram det å ha god kontakt med bedriftens viktigste kunder.

Arbeidsoppgave som utføres av lederne ser ut til å ha en mer kommersiell karakter enn hva den dominerende utdannelsen skulle tilsi. Det er ikke noe her som er overraskende funn i forhold til arbeidsoppgavene i seg selv. Det var på forhånd antatt at det i en lederstilling ville være et mer kommersielt fokus. Derfor er det videre interessant å se hvordan den kommersielle kompetansen har blitt tilegnet, ettersom de fleste lederne i vårt utvalg har en tekniskorientert bakgrunn.

#### **4.1.6 Læringsbehov i lederrollen**

Blant lederne i vårt utvalg så det ut til å være en enighet om at tidligere erfaringer var viktig. Samtlige hadde hatt lederroller før nåværende stilling. Noen i mindre grad som prosjektleder og avdelingsleder, andre som daglig leder. De som hadde mest ledererfaring sier at det var lite nytt å lære seg. Det kom på plass allerede etter første lederstilling. De med mindre grad av ledererfaring sier også at de har måttet tilpasse seg til oppgavene mer enn at oppgavene har blitt tilpasset de ved tiltredelse i nåværende stilling. Dette skiller seg fra de som har mer ledererfaring, som svarer at det har vært en tilpasning begge veier. Det er siviløkonomen som sier dette klarest. Denne respondenten sier at det ikke er noe enten/eller. Noen oppgaver helt det helt opplagt at en må ta som leder, mens andre ting står en ganske fritt til å utforme og delegere slik som man ønsker. Det påpekes at det ikke er lurt å kjøre noe "one man show" på dette, selv om respondenten hevdet han i realiteten har makt til det.

Samtlige henter i retning av at de som person er en del av forklaringen på hvorfor de fikk denne stillingen, og følgelig at en del egenskaper ikke er tillært, men mer medfødt. Siviløkonomen presiserer at det ikke var noe nytt å lære seg i tankesett, men peker mot nye

markeder, nye produkter og nye nettverk som noe som må læres. (denne personen var også tilflytter til Molde)

Om det blir mindre fag i dag svarer han at det blir mer helhet enn detaljer, men fremdeles samme faget. Blant sivilingeniørene er det variert i hvilken grad de tenker mindre fag. En sier: ”jeg jobber ikke et fnugg som ingeniør”. En annen sier at det nesten ikke brukes noe av det tekniske av utdannelsen, men metodikk og språk sitter igjen og er til hjelp i arbeidshverdagen.

De to siste sier at de fremdeles jobber med fag, men i mindre grad enn tidligere. Det er en balanse der, alt etter hva situasjonen krever. Variasjonen i svarene må også ses i lys av casebedriftenes ulikhet i størrelse. De to som i størst grad gir uttrykk for at de tenker mindre fag, tilhører de største bedriftene i vår undersøkelse, dermed kan bedriftens størrelse ha noe å si for hvor mye lederne bruker sin utdanningsbakgrunn i arbeidshverdagen. Følgende sitat fra en respondent kan stå som en grei oppsummering:

*”Jo mer ledelse og administrasjon jo mindre fag. Så går pendelen da”.*

#### **4.1.7 Konkrete erfaringer som har utviklet lederegenskaper**

Innenfor dette temaet nevner de fleste ulike kurs, men vektlegger en kjennskap til bransje og det faktum at de har vært lenge innen bransje og/eller bedrift. Flere av intervjuobjektene omtaler dette som ”learning by doing”. Ellers trekkes det fram mye som kan tilskrives personlighet i form av utsagn som: ”stole på deg selv” og ”jeg tror lederegenskaper ligger nedarva i deg altså”. Det at noen liker å ta ansvar kobles til dette med nedarva egenskaper. En forteller om salgskurs og ledertrening innad i bedriften som et skreddersydd opplegg tilpasset for deres behov. En trekker fram pedagogiske kurs under utdanning koblet med input fra, for eksempel, lokalt næringsliv som viktig.

Det mest omfattende tilfellet vi fikk høre om var et batteri av lederskoler hos tidligere arbeidsgiver. Vedkommende ble også sendt til Sveits for videreutdanning og trekker dette frem som en viktig erfaring for å utvikle lederegenskaper. Fra jobben mener respondenten at all ledererfaring er nyttig for å utvikle lederegenskaper – en trenger ikke ha personalansvar, erfaring som leder gjennom prosjekt og lignende hvor man ikke har direkte ansvar for personer trekkes frem som like hensiktsmessige.

Gjennomgående kommer det frem at en viss grad av læring må til for å komme i nåværende stilling. Hvor denne læringen finner sted avhenger av tidligere lederverv. Det kan se ut til at læringen finner sted ved tiltredelse i den første lederstillingen, og man senere kan flytte mer på dette. Det gjennomgående svaret er at respondentene tenker mindre fag, men forståelsen av faget er viktig å ha med seg i kontakt med ansatte, kunder og leverandører. Det er lederen med minst ledererfaring som føler at en må tilpasse seg til oppgavene. De med mest ledererfaring sier at det er en gi-og-ta-situasjon.

Det ser ut til at den kommersielle kompetansen til lederne blir tilegnet i arbeidserfaringen som leder. At noen har blitt kurset innenfor salg og ledelse anser vi som å være en del av arbeidserfaringen. Det er interessant at flere av respondentene trekker frem at lederegenskaper er noe som er medfødt. Dette lener seg mot Bourdieus beskrivelse av symbolsk kapital som blant annet beskrives som ”medfødte evner”. Fra et realistisk ståsted, er det vanskelig å argumentere for at noen er født med lederegenskaper. Vår tolkning er riktignok at lederegenskapene kan ses på som en form for symbolsk kapital, men at den tilegnes over tid i det sosiale felt. Der ens anerkjennelse og rykte som skapes i kombinasjon med de andre kapitalformene gjør at en betrakter seg selv om ledertype og derigjennom gjør det til en del av sin habitus. Likevel oppfatter ikke vi ikke at dette medfører riktighet. Det at lederne beskriver sine evner til å lede som noe som er ”nedarvet i dem” og ikke er spesielt tydelige på hva som gjør dem kvalifisert til å være toppleder, kan ha noe med deres habitus å gjøre. Vi opplevde også at intervjuobjektene var uklare i deres oppfatning sine arbeidsoppgaver som vi har sett på tidligere og refererte ofte til å ha ”et overordnet ansvar”. Slik vi tolker det kan deres forståelse av topplederrollen være vanskelig å forklare ettersom de selv ikke har et refleksivt forhold til det, men heller utøver rollen ”førrefleksivt”. Derfor kan det topplederne mener med å være ”nedarvede egenskaper” heller tolkes som en del av ”lederhabitusen” for våre casebedrifter i ingeniørbedriftsfeltet.

#### **4.1.8 Ville dagens ledere vært i stand til å bidra innenfor bedriftens virksomhetsområde ?**

På dette spørsmålet er de fleste klare på at de kunne bidratt innenfor bedriftens virksomhetsområde, men at det er i varierende grad at dette skjer. To av respondentene er involvert i oppgaver som krever bruk av utdanning og erfaring fra tiden før nåværende

stilling. En er ikke involvert i slike oppgaver for tiden, men ser for seg at det kommer til å skje i forbindelse med en nært forestående omstrukturering.

En annen sier at det er hovedsakelig på grunn av at bedriften ikke har denne typen funksjoner som gjør at han ikke bidrar innen dette området i dag. Ved en annen bedrift ville det vært naturlig.

De fleste omtaler oppgavene de bidrar, eller kunne ha bidratt med som en selvfølgelighet sett i lys av deres utdanning og erfaring. Det er en som skiller seg ut i så måte.

Vedkommende forklarte at han kunne bidra på noen områder han hadde erfaring fra. Det interessante var at disse områdene var mer kommersielt enn teknisk krevende og avviket også fra respondentens utdanningsbakgrunn.

Dette spørsmålet var interessant sett opp mot funnene til Carter og Spence (2014) der partnere hadde distansert seg fra sin profesjonsbakgrunn i så stor grad at den tekniske kompetansen hadde blitt "avlært" til fordel for en kommersiell rettet kompetanse. I vårt utvalg finner vi få tegn til tilsvarende fenomen. Med unntak av respondenten som er utdannet siviløkonom, er lederne i vårt utvalg i stand til å bidra med arbeidsoppgaver på et operativt nivå. Noen gjør dette regelmessig, mens andre har til en viss grad distansert seg fra utdanningsbakgrunnen. Det er særlig en respondent dette gjelder. Der vedkommende trakk frem at han ikke hadde inngående kunnskap om det ingeniørfaglige lenger, og heller så for seg at han kunne bidra i stabsfunksjoner som økonomi. Dette kunne forklares gjennom lang ledererfaring, som derigjennom hadde distansert intervjuobjektet fra sin tekniske utdanningsbakgrunn.

Trenden er likevel at flere kunnskaper innlæres i tillegg, men ikke erstatter eksisterende kunnskap.

#### **4.1.9 Kan daglig leder og en prosjektingeniør bytte plass ?**

På dette spørsmålet kommer det fram at leder gjerne kunne tatt et steg ned og gjort jobben til en med samme utdanning. Derimot hevder de at det kunne vært problematisk å sette hvilken som helst prosjektingeniør i deres rolle. Noen klarer å se for seg at enkeltpersoner kunne tatt over basert på erfaring. Det som viser seg å være forskjellen mellom folk med lik utdanning er, i tillegg til erfaring, ulik personlighet. Utdanning og erfaring tar deg et stykke på veien, men for å lede må man ha både evner og lyst til det.

Dette kan tilskrives endrede preferanser i kapitalsammensetning, der den institusjonaliserte kulturelle kapitalen er viktig for å komme inn i organisasjonen, mens det ser ut til at det er sosial kapital og den internaliserte kulturelle kapitalen<sup>3</sup> som verdsettes mer ved interne opprykk. En interessant uttalelse går på at sivilingeniører ikke er en homogen masse. De er ulike som folk flest. For å kunne bytte plass med en annen i samme bedrift trekkes det fram at det må være en som klarer å tenke like helhetlig. En som kun ser detaljer vil ikke kunne passe.

*”jeg kunne godt ha vært prosjektleder, men en prosjektleder kunne ikke uten videre tatt min jobb, men kanskje en avdelingsleder. Du må dyrke fram den neste lederen”.*

#### **4.2 Del 2: Hvilken kapitalsammensetning etterlyses ved ulike interne opprykk?**

Det er slik det har blitt påpekt innlednings av interesse å se om det er mulig å nå en lederposisjon gjennom en intern karriere i bedriften. Med tanke på Carter og Spence (2014) sitt arbeid, der de viser til at «thebig 4» åpner for sosial mobilitet, har det vært spennende å se om vi fant trekk av dette i våre casebedrifter. Denne delen av analysen er todelte der vi innledningsvis spurte intervjuobjektene om viktige kriterier for å kunne bli ansatt i bedriften og senere om det var en kultur eller et system for interne opprykk og i så fall hvilke kriterier som blir lagt til grunn for at en person skal kunne klatre i systemet.

##### **4.2.1 Hvem blir ansatt?**

For å få svar på dette spørsmålet stilte vi respondentene spørsmål om de kunne fortelle litt om ansettelsesprosessen når de skulle ansette noen på et operativt nivå. Med operativt nivå mener vi å bli ansatt som prosjektingeniør, som er innenfor bedriftens virksomhetsområde. Som hjelp presenterte vi noen nøkkelord de skulle ta stilling til.

---

<sup>3</sup>Internalisert kulturell kapital omfatter det som går på manerer, kroppsspråk, artikulasjon og generell væremåte (Aakvaag 2008)

## 4.2.2 Utdanning og karakterer

Ikke overraskende peker samtlige av intervjuobjektene på at nyansatte skal ha ingeniørutdanning. I forhold til om det finnes preferanser på utdanningsinstitusjon, er 2 av 5 klare på at kandidater fra NTNU verdsettes mest, En peker på at utdanningsinstitusjonen ikke spiller noen rolle og utdyper at:

*«Vi kan få folk fra Ålesund som er kjempeflinke og folk fra NTNU som er dårlige, som student kan det være tilfeldig hvor du havner, det betyr ingenting hvor du kommer fra»*

En annen bedrift nevner ikke utdanningsinstitusjonspreferanser i det hele tatt, men der skal det også tillegges at intervjuobjektet ikke hadde lang fartstid som leder i selskapet. Den minste av våre casebedrifter presenterte en alternativ faglig bakgrunn de verdsatte høyest som innebar at kandidaten hadde fagbrev og så gått teknisk fagskole og senere ingeniørhøgskole, men sa ingenting om preferanser på utdanningsinstitusjon. Et interessant funn er at 3 av 5 bedrifter forsøkte å unngå toppkarakters-studenter.

*«Har du nærmere A i snitt så er du nerd, da må du heller forbli på en institusjon tror jeg, eller gå videre på en sånn doktor eller lignende, da passer du ikke inn hos oss.»*

Dette utdypes i noen grad også hos en annen bedrift som gir uttrykk for at noen med en doktorgrad kan se på deres organisasjon som et springbrett for å komme seg videre. Samtlige bedrifter hevder likevel at karakterer er viktig i ansettelsen av nyutdannede. En av bedriftene hadde et litt nyansert syn på karakterer der de primært så på utviklingen av karakterene i løpet av studietiden ettersom det kunne fortelle litt om personen.

## 4.2.3 Viktigheten av å være lokal

4 av 5 bedrifter svarer at lokalitet ikke er av betydning i nyansettelser, en bedrift svarer ikke direkte på spørsmålet, men markedsfører seg selv lokalt og gir uttrykk for at de ønsker å fange opp de som vil «hjem». Dermed kan det antas at de foretrekker å ansette personer med lokal tilhørighet. 3 av 5 hevder likevel at det kan være en fordel å være lokal for deres del, da det øker sjansen for at personen blir lenger. To av disse bedriftene sier også at det er en fordel å ha kjennskap til regionen og byen. En bedrift skiller seg noe ut i

at de rekrutterer en del utenfor regionen og bruker regionens naturfasiliteter som lokkemiddel for personer fra andre deler av landet.

Det er gjennomgående at bedriftene vektlegger karakterer høyt ved ansettelser av nyutdannede. Interessant er likevel at 3 av 5 ikke ønsker seg toppkarakterstudenter. Dette går i noen grad imot det Aakvaag (2008) hevder ved at kulturell kapital gir makt gjennom resultater i utdanningssystemet og tilgang til attraktive stillinger på jobbmarkedet. Det er to mulige forklaringer på dette. I den grad teorien har hold i virkeligheten kunne det tenkes at bedriftene ikke ønsker kandidater med toppkarakterer på grunn av den makten de tar med seg inn i bedriften. Vi lener mer mot en annen forklaring som er at bedriftene ønsker en mer balansert kapitalportefølje hos sine ansatte. Med det mener vi en likevekt i mengden av, og former for kapital en kandidat besitter. Dermed blir en balansert kapitalportefølje likt med det Flemmen (2009) betrakter som en ”symmetrisk kapitalstruktur”. Årsaken til dette kan være at bedriftene har en oppfatning om at toppkarakter-kandidater kan være vanskeligere å sosialisere i bedriften og derigjennom tilføre den feltspesifikke kapitalen, som vi tidligere har antydnet at vektlegges blant bedriftenes toppledere. En kandidat med en mer balansert kapitalportefølje, vil muligens ikke oppfattes som like ”utlært” og dermed være enklere å forme. Dette er kun våre tanker rundt hva som ligger bak bedriftenes preferanser, og bør derfor ikke leses som annet enn vår subjektive forklaring på hvorfor bedriftene ikke ønsker seg toppkarakter-kandidater.

I forhold til spørsmålet om det var noen preferanser på hvor kandidater var fra, pekte ikke svarene entydig i den ene eller andre retningen, selv om noen av bedriftene ga uttrykk for at det var en fordel. Dette spørsmålet har vi heller ikke stor dekning for å forklare gjennom vårt teorigrunnlag, som kan reise spørsmål ved hvorfor vi inkluderte det i vår analyse og i vår intervjuguide. Svar som pekte i retning av at det er en fordel å være lokal, ettersom at en kanskje har kjennskap til kandidaten eller kandidatens familie kunne blitt forklart gjennom toppledernes bruk av sosial kapital i rekrutteringen. Ettersom vår oppgave har en lokal karakter syntes det å være relevant å finne ut av om det fantes preferanser på dette området. Hadde det vist seg at lokal tilhørighet var preferert kunne vi i noen grad sett på dette som at de etterlyser kandidater med kjennskap til ingeniørbedriftsfeltet i Molderegionen.

#### 4.2.4 Personlige egenskaper

Det er nærliggende å tro at de formelle kvalifikasjonene ikke ene og alene er avgjørende i ansettelsesprosessene. For vår del var spørsmålene om hvilke personlige egenskaper som ble vektlagt relevant for å kunne si noe om hvilken kapitalsammensetning som etterlyses ved nyansettelser og videre hvorvidt disse endres ved interne opprykk.

På direkte spørsmål angående hvilke personlige egenskaper som vektlegges ved nyansettelser uttrykker 4 av 5 bedrifter at de ser på kandidaters evne til å lære. Det er vanskelig å kunne si noe om hvordan de måler kandidatens evne til å lære og det er også en svakhet at dette ikke ble stilt inngående spørsmål ved. Flere fremhever likevel at kandidater med en femårig mastergrad tolkes som en kandidat som har evnen til å tilegne seg ny kunnskap. Evnen til å tilegne seg ny kunnskap kan ses i sammenheng med at «personlig engasjement» og «evnen til å vokse» blir trukket frem hos flere av bedriftene. Tre av bedriftene uttrykker også at kandidatene bør ha et godt språk, det gjennomgående svaret hos de bedriften er at «norsken skal være riktig», som også har å gjøre med det tekniske språket som benyttes blant ingeniørene. En av bedriftene ser på kandidatens nettverk, og om han eller hun har personlige egenskaper som samsvarer med bedriftens verdier.

*”Også må du være en god kommunikator, for du har jo med mennesker å gjøre. Du skal skape team, du kan ikke bare være en loner”<sup>4</sup>*

At bedriftene i stor grad ønsker seg kandidater med evnen til å lære tolker vi som at bedriftene har et ønske om å sosialisere kandidatene og tilføre ingeniørbedriftsfeltets spesifikke kapital. Vi tolker også svarene i den retning at bedriftene bruker en form for rekonverteringsstrategi. (Scott 1997) Bedriftene investerer sin økonomiske kapital i opplæring av nyansatte, slik at de kan øke sin kulturelle kapital og derigjennom øke sin egen suksess og bedriftens, noe som vil kunne heve bedriftens anseelse utad. Dette er dog en tynn sammenligning med rekonverteringsstrategien, ettersom den har som mål å forklare hvordan sosial reproduksjon foregår. Men i den grad en kan si at bedriftene bruker ressurser på å lære opp nyansettelser, kan vi tolke det dithen at det finnes et ønske om at de skal utvikle seg og videreføre bedriftens posisjon i ingeniørbedriftsfeltet.

---

<sup>4</sup> Loner = ensom ulv



Det som virker mer innlysende er at bedriftene som ønsker seg engasjerte kandidater og fremhever språket, har et ønske om at disse har evne til og vil konvertere sin kulturelle kapital til sosial kapital og derigjennom øke bedriftens inntektskilder ved å åpne nye markeder og nettverk.

At tre av fem bedrifter trekker frem språket er også interessant i forhold til Carter og Spence (2014) der partnere fremhevet sin lingvistiske kapital som en av forskjellene mellom dem selv og de rett under seg. Carter og Spence trekker også frem viktigheten av å ha foruteksisterende disposisjoner som «menneskeferdigheter» og evnen til å gjennomføre «relevante» samtaler. Her finnes det en likhet til våre casebedrifter som fremhever det å ha et ”godt språk” som et viktig kriterium ved nyansettelser. Dette tolker vi med at bedriftene har en forventning om at riktig språk er noe kandidatene bør ha forut for å bli ansatt i bedriften. En av bedriftene fremhever ”menneskeferdigheter”, som også kan ses i sammenheng med funnene hos Carter og Spence (2014). Vi har tidligere antydnet at det kan se ut som at bedriftene ønsker seg kandidater med en balansert kapitalsammensetting. Funnene over ser ut til å bekrefte vår antydning.

#### **4.2.5 Hvordan vektet forholdet mellom personlighet og formell utdanning?**

Som en naturlig avslutning på tema om hvilken formelle kompetanse og hvilke personlige egenskaper som ble vektlagt hos bedriftene var det hensiktsmessig å sette variablene mot hverandre. Intervjuobjektene ble stilt spørsmålet om hvordan de ville vurdert en tenkt situasjon der det stod mellom to kandidater, en med ”rett formell kompetanse” og en annen med ”rett personlighet”. Oversatt til teoretiske begreper, forholdet mellom institusjonalisert og internalisert kulturell kapital. Spørsmålet er følgelig satt på spissen ettersom det reelt sett sjeldent vil oppstå en slik situasjon.

To av bedriftene svarer kategorisk at personlighet ville blitt foretrukket fremfor den formelle kompetansen. En av de to utdyper dette med at det har med potensiale med å vokse som har en sammenheng med spørsmålet om personlige egenskaper ovenfor. De tre resterende bedriftene hadde ikke et entydig svar på deres preferanser, selv om to av dem ga uttrykk for at de heller mot personlighet.

*”Ja takk begge deler? Jeg tror jeg ville gått for det siste altså (personlighet) men det er jo viktig at han kan noe også”*

Hensikten med spørsmålet var å kunne få en rangering mellom kapitaltypene fra bedriftenes side. Etersom spørsmålet vedrører en tiltenkt fiktiv situasjon har vi ikke grunnlag for å kunne si noe om hvilken type kapital som er mest etterspurt blant våre casebedrifter. I tillegg til det er ikke svarene entydige.

Skulle vi likevel gjort et forsøk på å rangere kapitaltypene, kan det se ut til at den internaliserte kulturelle kapitalen som kan tilskrives personlighet, ettersom det har å gjøre med en ”generell væremåte”, ”kroppsspråk” og ”manerer” verdsettes i noe høyere grad enn den institusjonaliserte kulturelle kapitalen. Den institusjonaliserte kulturelle kapitalen blir tilegnet gjennom karakterer, diplomer og vitnemål og kan derfor ses på som ”formell kompetanse”.

Nettverk nevnes som en viktig personlig egenskap hos noen av bedriftene. Dermed forstår vi at internalisert kulturell kapital ikke alene kan tilskrives personlighet.

#### **4.2.6 Hvem kan gjøre en karriere i bedriften?**

Vi har hittil i denne delen av analysen har vi utelukkende sett på hva som kreves for å komme inn i bedriftene, altså hvilke kvalifikasjoner som ligger til grunn for å kunne bli ansatt. Vi har antydnet at det er en balanse mellom institusjonalisert og internalisert kulturell kapital som vektlegges. I denne delen av analysen retter spørsmålene seg mot hvilke kriterier som legges til grunn for interne opprykk, hvem lykkes? Og hvordan skiller disse kriteriene seg fra kriteriene ved nyansettelser? Vi forsøker her å kartlegge en persons vei til topplederstillingen og vi antar at veien gjennom en intern karriere i en bedrift kan være aktuell for flere. Samtidig kan vi se etter likheter mellom våre data og funnene gjort hos Carter og Spence (2014). Vi har først og fremst vært ute etter å få vite hva som skal til for å kunne nå en mellomlederposisjon, det vi anser for å være nivået rett under lederen. Dette er gjort med henblikk på Carter og Spence sin artikkel der de skildrer forskjellene mellom de som er partnere og de rett under partnernivå. For vår del vil det være interessant å se på 1: hvordan mellomlederne skiller seg fra de på et operativt nivå, og 2: forskjellene mellom mellomledere og daglig leder. I våre casebedrifter ble mellomledere ofte beskrevet

som prosjektledere. Derfor gikk det et skille mellom det å være på et operativt nivå, som var en prosjektingeniør og prosjektledere som var på mellomledernivå.

*«Utdanning er jo en slags «ticket» holdt jeg på å si, det er en billett for å komme inn et eller annet sted, men du lærer noe gjennom utdanningssystemet ditt som du drar nytten av i arbeidslivet selv om det ikke er så lett å si akkurat hva det er»*

Dette sitatet fra en av lederne i våre casebedrifter er ganske fortellende for at det er en forskjell mellom skal til for å komme inn i en bedrift og det å lykkes i den. Først og fremst var det interessant å vite om det var et system eller en kultur for interne opprykk i bedriftene og dernest hvilke kriterier som lå til grunn for et internt opprykk. Det gjennomgående hos samtlige bedrifter var at et vanlig opprykk gikk fra prosjektingeniør til prosjektleder.

3 av 5 bedrifter påpeker at det enten var et system eller kultur for interne opprykk i bedriften. To av bedriftene påpekte også at det fantes en forventning om at ansatte skulle ha en intern karrierestige, og så allerede på mulighetene for dette ved ansettelsestidspunktet. Den ene av de to bedriftene som ikke hadde et system eller kultur for det forklarte at de gjerne skulle hatt det, men dette var en liten bedrift med en nokså flat struktur, noe som forklarte fraværet av interne opprykk. Den andre bedriften utelukket ikke interne opprykk, men ga uttrykk for at de ikke hadde noen definerte karrierestiger.

Vedrørende hvilke kriterier som blir lagt til grunn ved interne opprykk var det forskjellige faktorer som ble vektlagt blant bedriftene, alle var heller ikke like tydelige i hvilke kriterier de la til grunn ved interne opprykk. Tre av bedriftene ga uttrykk for at kandidater for interne opprykk må ha en økonomisk forståelse. De samme tre bedriftene fremhever også kjennskap til markedet og personlig nettverk som et kriterium. En av bedriftene fremhever det å være en «multiskilled» type som evner å bidra på flere områder. Det å være en sosial person fremheves også av de tre overnevnte bedriftene. Interessant var det også at en av bedriftene ga uttrykk for en persons fakturerbarhet som målestokk for kandidatur til et internt opprykk.

*«De sivilingeniørene som er her, de er som folk flest, de er høyst ulike. Noen liker å snakke med folk, andre liker ikke å snakke med folk, noen er veldig strukturerte, andre er mer kreative»*

*«Så han (prosjektlederen) prater med de (En kunde) fast og går rundt i jula og leverer ut en og annen flaske vin og prater med folk, så det er ikke bare marked på marked. Det er marked overalt»*

Sitatene er hentet fra to forskjellige bedrifter. I det første sitatet er sivilingeniøren som liker å snakke med folk og er kreativ den som ligger nærmest et internt opprykk. Det andre beskriver en av prosjektledernes gjøremål i deres bedrift. Felles for begge er at den som aspirerer til et internt opprykk og den som har rykket opp internt, blir sett på som en sosial person.

Av de to bedriftene som ikke sier så mye spesifikt om kriterier for interne opprykk, forklares dette for den ene bedriften gjennom en flat struktur. Likevel beskrives deres prosjektledere som sosiale personer som er flinke til å gjøre rede for seg. Den andre bedriften har en kultur for interne opprykk, men der blir ikke kriteriene like godt forklart annet enn at det ikke hadde med utdanning å gjøre.

Det vi opplever som mest spennende i disse funnene, er endringen i vektlagte kriterier for interne opprykk i forhold til i en nyansettelse. Det er fremkommer en nokså tydelig overgang fra den balanserte kapitalporteføljen en person må ha for å bli ansatt til den internaliserte kulturelle kapitalen får en større verdi ved interne opprykk, ved at det etterspørres en spesiell væremåte, som at kandidatene er sosiale og har gode kommunikasjonsferdigheter. At kjennskap til marked og personlig nettverk trekkes frem, tolker vi som et økende krav til kandidaters sosial kapital. Den ene bedriften går til og med så langt som å si at utdanning ikke er et kriterium for interne opprykk. Det skal riktignok fremheves at samtlige bedrifter ga uttrykk for at en skulle være flink i faget, og flere la også ansiennitet som en delforklaring for interne opprykk. Likevel er vårt inntrykk at det er tre faktorer som utpeker seg som gjeldende kriterier for interne opprykk. Det er nettverk, språket og en sosial væremåte.

Oversatt i bourdieusianske termer kan vi tilskrive nettverk til sosial kapital og språket til den lingvistiske kapitalen, som er iboende del av den internaliserte kulturelle kapitalen til Bourdieu. (Carter og Spence 2014) Den sosiale væremåten som etterspørres kan også tilskrives den internaliserte kulturelle kapitalen. Den lingvistiske kapitalen blir av Carter og Spence sett på som en nøkkelfaktor for å aspirere til å bli partner. Det å inneha den lingvistiske kapitalen innebærer det å vite når man skal prate og hva man skal si. Dette blir

sett på som en katalysator for å generere et større nettverk og muligheten for nye forretningsavtaler. (Carter og Spence 2014) Dette forsterker sammenhengen mellom våre funn og funnene til Carter og Spence. Det er ytterligere to faktorer som forsterker denne sammenhengen. For det første fremhever en bedrift det å være en «multiskilled» person. Det samsvarer godt med funnene gjort hos Carter og Spence der partnere så på seg selv som allsidige mennesker. For det andre fremheves en persons «fakturerbarhet» hos en annen bedrift, vi tolker det som hans eller hennes evne til å generere inntekt for bedriften. Det harmonerer med partnerne i ”thebig 4” som blir målt etter hvor mye inntjening de klarer å generere for bedriften. (Carter og Spence 2014) Det er viktig å påpeke at disse er faktorer som blir fremhevet hos to forskjellige bedrifter og at det på ingen måte er fortellende for hvordan de andre bedriftene i vår undersøkelse opererer. Dermed er det en tynn sammenligning med Carter og Spence sin artikkel, men vi har likevel hold for å si at det finnes elementer av likhet i bedriftene i vårt forskningsprosjekt.

Et interessant spørsmål er om den internaliserte kulturelle kapitalen og den sosiale kapitalen som etterlyses blant bedriftene blir tilført kandidater gjennom sosialisering i ingeniørbedriftsfeltet, eller om dette er egenskaper og nettverk de har kommet inn i feltet med. Gjennom vårt datamateriale har vi vanskeligheter med å vise direkte til faktorer som tyder på at dette er egenskaper som har blitt tillært eller nettverk som har blitt gjort tilgjengelige gjennom personenes karrierer i ingeniørbedriftsfeltet.

Selv om ikke våre funn kan vise til at casebedriftene tilegner kandidater et påfyll av de ferdigheter som etterlyses på et prosjektledernivå, kan det likevel tenkes at arbeidserfaring i bedriften og derigjennom tilegnelse av ingeniørbedriftsfeltets spesifikke kapital kan være en forklarende faktor for tilegnelse av de etterlyste ferdighetene og nettverk på prosjektledernivå.

Carter og Spence (2014) antyder at partnere går gjennom en avkroppsliggjøring av disposisjoner og tilegner seg nye som en del av å rykke opp til å bli partner. Det skjer i tillegg til å gå fra en ”senior manager”-habitus til ”partner-habitus”. (Carter og Spence 2014)I vårt case finner vi ikke tegn til noen avkroppsliggjøring av disposisjoner, når en kandidat går fra et prosjektingeniørnivå til et prosjektledernivå. Derimot finner vi noen tegn til at en går fra en prosjektingeniør-habitus til en prosjektleder-habitus. At tre av bedriftene hevder at kandidater for opprykk til prosjektleder bør ha en økonomisk

forståelse, tolker vi som at det kreves et annet tankesett på prosjektledernivå. Dermed kan det tenkes at det finnes et skille mellom prosjektingeniør-habitus og prosjektleder-habitus, ved at sistnevnte gjør et krav på et mer kommersielt tankesett.

Det er fordelaktig å repetere at forskjellene mellom ”thebig 4” og våre casebedrifter er store. Det er også vanskelig å sammenligne en prosjektleder og en partner, både med tanke på posisjon i organisasjonshierarkiet, men også med tanke på spesialisering, der vi ser for oss at partnere gjerne har en mer spesialisert arbeidsbeskrivelse enn en prosjektleder i vårt utvalg.

Ut i fra våre funn hevder vi derfor at vi har hold for å si at det allerede i overgangen fra å være prosjektingeniør til prosjektleder finnes tegn til at det fremkommer i endringer i fra et profesjonelt til et mer kommersielt tankesett. Dette kommer godt frem gjennom at de som rykker opp til å bli prosjektledere skal ha et nettverk, en økonomisk forståelse og ha kjennskap til markedet. Vi ser på dette som disposisjoner en prosjektleder behøver for å øke bedriftens inntjening. Det ser derfor ut til at prosjektlederne, i tillegg til å være fagorienterte, også har et fokus på den kommersielle delen av bedriftens virksomhetsområde.

### ***4.3 Del 3: Hva kjennetegner morgendagens toppledere?***

Vi har hittil presentert og analysert våre funn i forhold til dagens toppledere, hvem de er, hva de gjør, og deres sosiale og faglige bakgrunn. Videre har vi sett på hvem som blir ansatt og hvem som kan gjøre en intern karriere i våre casebedrifter. I den avsluttende delen av analysefasen har vi hatt et ønske å se på hvem som er morgendagens ledere og hvordan de eventuelt vil skille seg fra deres forgjengere. Finnes morgendagens leder i bedriften allerede eller søker bedriftene eksternt i ansettelsen av en ny leder. Hva ser de etter i en ny leder og hvordan skiller dette seg fra dagens mellomledere som vi tidligere har sett på gjennom mulighetene for internkarriere.

#### **4.3.1 Hvor er den neste lederen?**

Bedriftene ble spurt om hvor det var naturlig å lete etter den neste topplederen hvis en ny måtte rekrutteres. Ettersom bedriftene i vår undersøkelse varierte i størrelse ser det ut til at dette var en påvirkende faktor vedrørende om en ny toppleder kunne rekrutteres internt eller eksternt.

3 av 5 bedrifter prefererte å internrekruttere en ny toppleder, hvor to av de tre bedriftene ga tydelig inntrykk av at topplederen helst skulle være rekruttert internt. Felles for disse to bedriftene var at de størrelsesmessig var de to største i vårt utvalg. Det var også disse to som hadde det tydeligste systemet eller kulturen for interne opprykk blant casebedriftene. Deres syn på hvem topplederen burde være var likevel ulikt, der en var meget opptatt av at det måtte være en sivilingeniør, mens den andre ikke hadde noen spesifikke krav til fagbakgrunn der det like gjerne kunne vært en med en annen fagbakgrunn enn dagens toppleder. Den tredje bedriften svarte ikke direkte på hvor den neste topplederen ville vært rekruttert fra, men gjennom et helhetlig inntrykk av tidligere svar er det nærliggende å tro at det helst ville vært internt som var preferert eller en person i deres nettverk. Dette var også den minste bedriften i vår undersøkelse.

*”Han som tar over etter meg jobber bør være herfra (intern rekruttert.) Her er det masse flinke folk som vi stoler på”*

Av de to bedriftene som det var naturlig for å se eksternt, ble det for den enes del begrunnet med at de var en liten bedrift og at det var vanskelig å finne de rette kvalitetene innad i bedriften. Dette kan også ha hatt noe med at daglig leder skilte seg ut fra resten av bedriften ved å ha en annen fagbakgrunn enn flertallet av de ansatte. Den andre bedriften som så ut til å preferere å rekruttere eksternt, påpekte det riktignok ikke direkte. Det er en svakhet fra vår side at ikke vi var med oppmerksomme på dette. Men slik vi tolket svaret så lente det mot å rekruttere eksternt, noen god grunn ble heller ikke gitt, men dette kan også tyde på at de ønskede kvalifikasjonene hos den neste topplederen ikke fantes i bedriften.

Slik vi tolker svarene ser det ut til at de to bedriftene som har en klar holdning om å rekruttere internt også har et bedre system for sosialisering og utvikling av de ansatte. Mye skyldes nok størrelsen på bedriftene og at det dermed er flere kandidater å velge mellom, men de er også bestemt på at de har de rette typene internt i organisasjonen. Disse to bedriftene var også de som på spørsmål om hvilke kurs ansatte ble sendt på, viste til internkurs i regi av bedriften. Dette ble gjort med hensikt til å bli bedre kjent med bedriften som helhet og inngikk ofte som en del av prøvetiden ved nyansettelser. Det kan dermed se ut til at den feltspesifikke kapitalen blir tungt vektet hos bedriftene som rekrutterer internt, noe som bli synliggjort gjennom deres sosialisering og opplæring av de ansatte.

### 4.3.2 Hvem er den neste topplederen?

Ett av spørsmålene til lederne i våre casebedrifter gikk ut på at de skulle svare på hvilken kombinasjon av utdanning og erfaring de anså som ideell om de skulle besitte sin egen stilling.

Det finnes ingen umiddelbare fellesnevner for de svarene vi fikk. To av lederne vi snakket med var ganske tydelige på at deres etterfølger burde være en sivilingeniør, der den ene sier, ”samme som meg selv, sivilingeniør, bygg med erfaring fra bransjen, gjerne internt rekruttert”. Senere utdypet han dette med å pekte mot at de ikke var store nok for å ha en økonom eller jurist inn som daglig leder. Den andre ga uttrykk for at det ikke passet inn i deres bedrift med overnevnte fagbakgrunner. Svarene til de tre andre bedriftene var preget av en ønsket balanse i toppledelsens kunnskapsområder. Deres arvtaker kunne godt være en siviløkonom så lenge det fantes ingeniørfaglige kunnskaper i toppledelsen som kunne veie opp for deres avgang. De to sitatene nedenfor illustrerer variasjonen i svarene.

*”Jeg tror jeg ville sett etter en sivilingeniør eller en med høyere utdanning. Det er helt klart, og kjennskap til vårt fagområde er viktig, kall det byggebransjen da. Jeg kunne ikke tatt en siviløkonom fra BI eller NHH. Det hadde blitt feil. Eller en jurist. – kan ha kjennskap til det juridiske eller økonomiske, men kjennskap til bransje er viktig”*

*«Det kunne vært en blådruss og ikke rødruss, det kan det være»*

Det skal riktignok påpekes at av de som bedriftene som gir uttrykk for at deres arvtaker kunne ha siviløkonombakgrunn, sier den ene at kjennskap til bransjen er viktig, men at han eller hun ikke behøver inngående kunnskap om bedriftens kjernevirksomhet. I en annen bedrift var daglig leder selv siviløkonom og det ble gitt uttrykk for at å ha komplementære egenskaper i ledelsen var sunt. Begge bedriftene som utelukkende ønsket en sivilingeniør i lederstolen fremhevet likevel en klar fordel ved å ha kjennskap til økonomi og kalkulasjon. Disse bedriftene var også de som i større grad var tydelige på viktighetene av bransjeerfaring.



Slik vi tolker svarene, peker de ikke mot at det vil være store forskjeller mellom hva som kan kjennetegne morgendagens ledere og deres forgjengere. Dette kan ha med å gjøre at topledernes svar må ses gjennom deres forståelsesrammer og problemoppfatninger som tilskrives habitus. Dermed er det mulig at svarene preges av hva de kjenner best til selv, som resulterer i en beskrivelse av deres arvtaker som ikke er veldig ulik sin egen person.

En svakhet i intervjuguiden er at det ikke ble stilt et oppfølgingsspørsmål til lederne angående deres tenkte arvtakers personlige egenskaper. Noen av intervjuobjektene sa likevel noe om hva de så for seg at var viktig. En bedrift påpeker viktigheten av å være flink med mennesker mens en annen ser for seg at den neste toppleder har en gründermentalitet, at personen forstår hvilket arbeid som er inntektsbringende. En annen bedrifter påpeker at den neste toppleder bør ha vært innom prosjektledelse i bedriften. Fra tidligere svar ble det antydnet at en prosjektleder burde ha gode sosiale egenskaper og markedsforståelse. Dermed anser vi at dette er noe de så i den neste daglige leder også.

Selv om ikke svarene er entydige virker det som om kjennskap til den kommersielle delen av bedriften er noe som vektlegges. Dette er ikke et overraskende funn. Det er nærliggende å tro at de fleste toppledere uavhengig av bedrifters virksomhetsområde har interesse av å lede bedriften i en inntektsbringende retning. Det som var interessant var å se hvordan lederne vektet profesjonsbakgrunn mot et kommersielt fokus hos sine arvtakere. Av svarene vi fikk tolker vi det slik at de to bedriftene som utelukkende ønsket en sivilingeniør som toppleder, vektet kunnskap til bedriftens virksomhetsområde og fagfelt som viktigere enn en kommersiell anlagt toppleder. I den ene bedriften som hadde ansatt en toppleder med siviløkonombakgrunn hadde det allerede skjedd et skift, der han ga uttrykk for at hans hovedfokus var å jobbe mot økt lønnsomhet. Dermed var det tydelig at for den bedriften så var det kommersielt fokus som var gjeldende for topplederen. De to andre bedriftene som ga uttrykk for at det godt kunne være en toppleder med en annen profesjonsbakgrunn enn dem selv så ut til å ha hatt et mer balansert syn på forholdet mellom kommersialitet og profesjonalitet. Begge fremhevet det å være god på kommersielle områder, men var raske med å vektlegge kjennskap til bedriftens virksomhetsområde.

Analysen av våre bedrifter skildrer stor variasjon i hvilket tankesett som vektlegges hos lederne, dermed har vi ikke hold for å si noe om en utvikling i den ene eller andre

retningen. Likevel er det interessant at 2 av 5 bedrifter peker mot at den neste toppleder kan ha en annen fagbakgrunn enn dem selv, og at det i en bedrift allerede har skjedd en endring hos toppleders fagbakgrunn. I beste fall kan dette være antydninger til en økende trend.

## 5.0 Oppsummering og konklusjon

### 5.1 Oppsummering

I denne oppgaven har vi hatt som hovedproblemstilling å finne ut av hvilke kriterier legges til grunn i rekrutteringen av toppledere blant ingeniørbedrifter i Molderegionen.

Hovedproblemstillingen har blitt utforsket gjennom tre delproblemstillinger som i forrige kapittel ble analysert med hjelp av Pierre Bourdieus teorier gjennom tre deler.

Den første problemstillingen omhandlet dagens toppledere der vi ønsket å finne ut av hva som karakteriserte topplederne i vårt utvalg. Selv om de kommer fra varierende sosiale bakgrunner, har samtlige av lederne i utvalget utdanningsbakgrunn fra eliteuniversiteter, der en er utdannet siviløkonom, mens resten er sivilingeniører. Her har vi sett hvordan Bourdieus teori om sosial reproduksjon fungerer og utvikler seg i praksis. Flere av topplederne kommer fra lavt utdannede familier, men har selv tatt høyere utdanning. Den sosiale reproduksjonen skjer når deres barn også tar utdanning ved høyskoler og universiteter, slik som var tilfellet for de fleste topplederne i utvalget som hadde barn i riktig alder. Carter og Spence (2014) gjør også tilsvarende funn blant partnerne i sin artikkel.

Vi fant ut at lederne i vårt utvalg har minimums 10 års arbeidserfaring, fortrinnsvis innenfor ingeniørbedriftsfeltet. Den bransjespesifikke erfaringen trekkes frem som viktig i lederrollen sammen med å være en "ledertype" og "menneskekjenner". Dette tror ikke vi er noen forskjell fra lederroller i andre bransjer. Dermed sitter vi igjen med et inntrykk av at det er den bransjespesifikke erfaringen som karakteriserer lederne i vårt utvalg. Selv om vårt utvalg er for lite til å trekke noen gjeldende slutninger for ingeniørbedriftsfeltet tyder våre funn på at den bransjespesifikke erfaringen, kan være den feltspesifikke kulturelle kapitalen for ingeniørbedriftsfeltet.

Forholdet mellom teknisk og kommersiell tankegang i daglig virke for lederne var en interessant del av undersøkelsen. Flere av lederne har en mer kommersiell tankegang enn hva den dominerende utdannelsen i utvalget skulle tilsi. Dette er ikke så overraskende og har å gjøre med arbeidsoppgavene som tilhører lederrollen. Det som derimot er interessant er at flesteparten av lederne hevder at de enten kan bidra eller bidrar innenfor bedriftens virksomhetsområde. Dermed kommer den bransjespesifikke erfaringen som fremstilles

som viktig, bedre frem. Dette er en motsetning til funnene gjort av Carter og Spence (2014) der partnere hadde distansert seg fra sin profesjonsbakgrunn i så stor grad at den tekniske kompetansen hadde blitt "avlært" til fordel for den kommersielle. Likevel tror vi at denne motsetningen skyldes de størrelsesmessige forskjellene på bedriftene i "the big 4" og casebedriftene i vår undersøkelse. Der "big 4"-bedriftene gir rom for en høyere grad av spesialisering i ulike roller, enn hva tilfellet var for våre casebedrifter.

Del 2 av analysen relaterte seg til den andre delproblemstillingen som handlet om hvilken kapitalsammensetning som etterspørres for å oppnå en lederposisjon i ingeniørbedriftene. Her fremgikk det interessante endringer i hvilken kapitalsammensetning som ble etterspurt på ulike nivåer i bedriftene. Våre funn peker mot at ansettelser på prosjektingeniørnivå i stor grad baseres på kandidaters institusjonaliserte kulturelle kapital, dette gjelder særlig for nyutdannede, der den institusjonaliserte kulturelle kapitalen blir sett på som en billett inn i bedriften. Den generelle oppfatningen er likevel at det etterspørres en balansert kapitalportefølje på dette nivået.

Ved opprykk til prosjektleder, fant vi ut at det fremkommer en klar overgang fra den balanserte kapitalporteføljen til at bedriften etterspør den internaliserte kulturelle kapitalen i høyere grad, samtidig som det også blir ansett som en fordel å ha et godt personlig nettverk, som vi tolker som sosial kapital. Dette henger også sammen med det vi opplever som en introduksjon av den kommersielle tankegang på prosjektledernivået. Det kommer frem ved at det hos en kandidat for stillingen blir etterspurt at vedkommende har et nettverk, er sosial, har økonomisk forståelse, kjennskap til markedet, og har et godt språk. Det er likevel viktig å påpeke at den kommersielle tankegangen ikke er dominerende på dette nivået, men heller kommer inn som et supplement til den tekniske. Selv om vi ikke har data for å si noe om hvor kandidatene tilegner seg disse ferdighetene, kan det tenkes at dette blir tilegnet som en del av sosialiseringen i bedriften og ved tilegnelse av den feltspesifikke kapitalen i ingeniørbedriftsfeltet. Ut fra våre funn fant vi derfor tegn til at det finnes et skille mellom "prosjektingeniør-habitus" til "prosjektleder-habitus", der sistnevnte gjør krav på mer kommersielle ferdigheter.

Sammenlignet med funnene til Carter og Spence var det særlig to ting som samsvarte godt med våre funn. For det første fremhever en bedrift det å være en «multiskilled» person. Det samsvarer godt med funnene gjort hos Carter og Spence der partnere så på seg selv

som allsidige mennesker. For det andre fremheves en persons «fakturerbarhet». Det kan ses på som en likhet til partnerne i the "big 4", som blir målt etter hvor mye inntjening de klarer å generere bedriften. (Carter og Spence 2014) Disse funnene gjaldt riktignok to forskjellige bedrifter og er derfor ikke fortellende for resten av utvalget. I tillegg til dette er det viktig å påpeke at det er nokså tynt å sammenligne en prosjektleder og en partner i forhold til deres posisjon i et organisasjonshierarki og de størrelsesmessige forskjellene mellom "big 4"-bedriftene og våre casebedrifter.

Den tredje delproblemstillingen vendte et blikk mot fremtiden og stilte spørsmål ved hva som kan kjennetegne morgendagens toppledere av ingeniørbedriftene. 3 av 5 bedrifter hadde et ønske om at deres neste toppleder ble rekruttert fra egne rekker, dette er ikke et entydig svar. Våre funn er heller ikke entydige på hvem den neste topplederen bør være, men funnene er like vel interessante. To av bedriftene er tydelige på at deres neste toppleder skal ha ingeniørbakgrunn, mens de tre andre er åpne for at den neste topplederen kan ha en kommersiell bakgrunn. Likevel vektlegger 2 av de 3 sistnevnte bedriftene at den neste topplederen bør ha kjennskap til bedriftens virksomhetsområde. Derfor kan det tenkes at disse bedriftenes neste toppleder har større sannsynlighet for å bli ansatt om han eller hun har en profesjonell bakgrunn.

Det generelle inntrykket er dog at vi opplever en balanse, for selv om to bedrifter er tydelige på at de ønsker at den neste topplederen skal ha ingeniørbakgrunn, sier de også noe om at han eller hun bør ha kunnskap om økonomi og kalkulasjon. Slik at helhetsinntrykket er at bedriftene i vårt utvalg i noen grad vektlegger de samme kriteriene, men med ulik rangering.

Sammenlignet med dagens toppledere, ser det ut til at morgendagens toppledere i vårt utvalg vil kunne besitte mye av de samme egenskapene som deres forgjengere. Det som kan være en forskjell er om de kaller seg sivilingeniør, jurist eller siviløkonom. Men våre funn tyder likevel på at de kommer til å ha kjennskap til ingeniørbedriftsfeltet og ha kunnskap om økonomi forutfor å bli ansatt som toppleder. Her bør vi trekke frem at den ene bedriften i vårt utvalg har en toppleder med siviløkonombakgrunn, som skiller seg fra forgjengeren som var ingeniør, og i tillegg hadde han ikke kjennskap til ingeniørbedriftsfeltet før han ble ansatt i jobben.

Vårt utvalg traff derfor godt med Gammelsæter og Bjarnar (1995) sin artikkel, som fant at næringslivsbedriftene i Molde i stor grad var preget av toppledere med ingeniørbakgrunn. Men det kan se ut til at dette på sikt er i ferd med å endres. Som nevnt hadde vårt utvalg en siviløkonom i topplederstillingen, og som vi har poengtert ser det ut til at flere av bedriftene er åpne for at sin neste toppleder kan ha en annen profesjonsbakgrunn enn sin forgjenger.

## **5.2 Konklusjon**

Svarene i vår undersøkelse er gjennomgående tvetydige og varierende. Noe skyldes nok at det ikke finnes et fasitsvar på ønskede ferdigheter og kvalifikasjoner i topplederrekrutteringen. Samtidig ser vi at vi potensielt kunne fått enda mer konkrete svar ved en enda nøyere gjennomgang av intervjuguide og oppmerksomhet under intervjuene.

Vår problemstilling for denne undersøkelsen har vært:

*Hvilke kriterier legges til grunn i rekrutteringen av toppledere blant ingeniørbedrifter i Molderegionen?*

Våre data viser til at kjennskap til ingeniørbedriftsfeltet er det mest fremtredende kriteriet som legges til grunn i topplederrekrutteringen. Slik vi tolker det kan dette være ingeniørfeltets feltspesifikke kapital, som ser ut til å kunne måles etter opparbeidet kulturell kapital gjennom erfaring i feltet. Dette gjenspeiles også hos dagens ledere som ikke har mindre enn 10 års erfaring innenfor feltet, med unntak av en person. Det neste kriteriet er todelt. Omtrent samtlige toppledere i undersøkelsen understreker viktigheten av å ha kjennskap til bedriftens virksomhetsområde, slik vi tolker det, er det den tekniske forståelsen det siktes til. Samtidig vektlegges også økonomisk forståelse, som kalkulasjon og det å forstå hva som er inntektsbringende for bedriften, som vi tolker som en kommersiell forståelse. Derfor ser det ut til at om den neste topplederen har en kommersiell bakgrunn, det være seg gjennom for eksempel en økonomisk utdanning eller kommersiell yrkeserfaring, at han eller hun i tillegg skal ha en teknisk forståelse og motsatt om neste toppleder har en teknisk bakgrunn.

Den neste topplederen bør være utdannet på mastergradsnivå som sier noe om at den institusjonaliserte kulturelle kapitalen er et kriterium som legges til i topplederrekrutteringen. Selv om dette ikke kommer eksplisitt frem i våre data, ser vi det som vanskelig å i det hele tatt komme inn i en bedrift uten en femårig utdanning, fortrinnsvis fra NTNU.

De neste kriteriene har vi trukket ut gjennom delproblemstilling 2 som var, *Hvilken kapitalsammensetning etterspørres for å kunne oppnå en lederposisjon i bedriftene?* Topplederne i vårt utvalg har hatt ulike veier til lederstolen. Noen har nådd topplederstillingen ved interne opprykk, og våre data viser også at det for flere av bedriftene er preferert å finne sin neste toppleder internt i organisasjonen. Vi så på hvordan kravene til kapitalsammensetning endret seg etter hvert som en rykket lenger opp i organisasjonshierarkiet. På nivået under topplederstillingen vektlegges en viss kommersiell tankegang, samtidig som den internaliserte kulturelle kapitalen i større grad blir vektlagt enn den institusjonaliserte kulturelle kapitalen. I tillegg til dette vektlegges også en kandidats nettverk, som vi forstår som sosial kapital. Det interessante er at dette er kriterier som også er gjeldende i rekrutteringen av toppledere. Det som ser ut til å være forskjellen mellom kriteriene for å nå en prosjektlederstilling og topplederstilling, er med unntak av det generelle som å "se til at alt fungerer" som vi antar at er bransjeuavhengig, den feltspesifikke kapitalen som tilegnes gjennom erfaring i feltet.

Slik vi nevnte over er det en del likheter med hvilke kriterier som legges til grunn for i topplederrekruttering og hva som etterspørres i til en prosjektlederstilling. En av disse kriteriene som blir trukket frem er den lingvistiske kapitalen, som er en del av den internaliserte kulturelle kapital. I våre funn finner vi at for å komme opp på et ledernivå blant ingeniørbedriftene i vårt utvalg, legges det til grunn at en bør ha en god formuleringsevne og et godt språk. Dette trekkes frem hos samtlige casebedrifter.

Slik vi tolker våre funn vil det som karakteriserer dagens toppledere på mange måter også kunne karakterisere morgendagens toppledere. En av grunnene til dette er at våre data er hentet fra dagens toppledere, og at det kan være nærliggende å tro at de ønsker en arvtaker som er lik dem selv, noe en av topplederne selv ga uttrykk for. En annen ting er at vår datainnsamling må forstås gjennom intervjuobjektens forståelsesramme og problemoppfatning, deres habitus. Dette har nok lagt føringer for svarene vi fikk, men det

vil også legge føringer for hvem som blir den neste topplederen i ingeniørbedriftene. Dermed er det ikke overraskende at karakteristikken av morgendagens toppledere ikke skiller seg så mye fra dagens toppledere. Men våre funn åpner også for endringer i fagbakgrunnen til de neste topplederne av ingeniørbedriftene. Dermed er det ikke utenkelig at den neste topplederen er jurist eller siviløkonom hos enkelte av bedriftene. Men våre funn forteller likevel at den neste topplederne kommer til å ha kjennskap til ingeniørbedriftsfeltet gjennom flere års erfaring i feltet, derfor er det nærliggende å tro at morgendagens toppledere finnes i ingeniørbedriftsfeltet i dag.

Et lite stikk mot den konklusjonen er undersøkelsens ”rosa elefant” som hadde en annen fagbakgrunn enn resten av topplederne i utvalget og heller ikke kunne vise til erfaring i ingeniørbedriftsfeltet. Ut ifra våre funn er dette likevel mer unntaket enn regelen for våre casebedrifter.

I konklusjonen har vi tatt opp de kriteriene som legges til grunn i rekrutteringen av toppledere i vårt utvalg. Som vi har nevnt tidligere bærer våre data preg av stor variasjon, noe som har gjort at konklusjonen kan oppleves som lite strukturert og oppramsende. Derfor ser vi at det er hensiktsmessig med en kortfattet og konkret oppsummering av konklusjonen;

For å kunne komme inn i ingeniørbedriftsfeltet fungerer den institusjonaliserte kulturelle kapitalen tilegnet ved et eliteuniversitet, fortrinnsvis NTNU, som en kandidats billett inn i feltet.

Den feltspesifikke kapitalen, som tilegnes gjennom erfaring i ingeniørbedriftsfeltet er det viktigste kriteriet som legges til grunn for i topplederrekrutteringen. Dette bekreftes også ved at de fleste topplederne i vårt utvalg ikke har mindre enn 10 års erfaring i feltet.

Den internaliserte kulturelle kapitalen, som blant annet den lingvistiske kapitalen tilhører, er også et viktig kriterium i rekrutteringen av nye toppledere. Flere påpeker kravet om å ha et godt språk og det å være en ledertype som kan tilskrives manerer og væremåte som er en del av den internaliserte kulturelle kapitalen.

Til sist legges det også til grunn for at den neste topplederen bør ha en teknisk og en kommersiell logikk. Med det mener vi at han eller hun bør ha kjennskap til bedriftens virksomhetsområde, men også en økonomisk forståelse for å vite hva som er inntektsbringende for bedriften. Forholdet mellom den tekniske og kommersielle logikken bør være balansert. Dette opplever vi som et ønske om en ”teknisk-kommersiell” habitus



blant topplederne, og at dette også ser ut til å være den eksisterende topplederhabitusen blant våre casebedrifter i ingeniørbedriftsfeltet.

### **5.3 Ettetanker**

I avslutningen av forskningsperioden, sitter vi igjen med en følelse av at det ville vært interessant med en mer omfattende forskning rundt samme tema. Vår forskning har vært begrenset av tids- og ressursmessige årsaker, noe som har resultert i et lite utvalg som har gjort det vanskelig å for oss å trekke slutninger som gjaldt for utvalget og umulig å si noe generelt om ingeniørbedriftsfeltet. Derfor ville det vært interessant å gjennomføre et studie som ville vært stort nok til å kunne si noe generelt om ingeniørbedriftsfeltet i Molde og som en derigjennom kunne etterprøve våre funn mot.

For eksempel fikk vi ikke gjort annet enn å antyde hva som kunne være den feltspesifikke kapitalen i ingeniørbedriftsfeltet. En utvidet undersøkelse ville vært i stand til å kunne bekrefte eller avkreftet vår antakelse.

Med unntak av en siviløkonom var resten av utvalgets ledere utdannet sivilingeniører. Spørsmålet vi sitter igjen med er hvordan dette ville sett ut i et større utvalg? Dette ville en større undersøkelse gitt svar på, og det kunne også sagt noe mer om utviklingen i toppledernes fagbakgrunn blant ingeniørbedriftene i Molde.

En av utfordringene med å tolke funnene har også vært casebedriftenes varierende størrelse. Dette kan ha påvirket svarene vi fikk og ulikhetene mellom svarene. En annen utfordring har vært å bruke Carter og Spence sin artikkel som ”sparringspartner” i vår forskning. Det ble underveis klart at deres forskningsfelt skilte seg så mye fra vårt at enkelte sammenligninger, ikke lot seg gjøre. Likevel forsøkte vi å påpeke elementer av likheter, som var interessante. Vår tilknytning til deres artikkel la også føringer for hvordan vi formulerte problemstillingen, og ikke minst delproblemstilling nummer to. Her ble det i ettertid en utfordring med å knytte den til hovedproblemstillingen og samtidig opprettholde relevansen til Carter og Spence sin artikkel.

Når vi er ferdig er vi likevel fornøyd med det ferdige produktet. Det mest spennende har vært å anvende Bourdieus teorier på ingeniørbedriftsfeltet, noe vi føler er ganske originalt for en masteroppgave og som også har gitt oss et kjempestort læringsutbytte.

## 6.0 Referanser

- Bjarnar, Ove og Hallgeir Gammelsæter. 1995. *Næringslivslederes utdanning og eierposisjon : en historisk undersøkelse fra Møre og Romsdal*. Vol. 9501, *Rapport (Møreforskning (Molde) : trykt utg.)*. Molde: Møreforskning Molde.
- Bourdieu, P. 1990a. *In Other Words: Essays Towards a Reflexive Sociology*: Stanford University Press.
- . 1990b. *The Logic of Practice*: Polity Press.
- . 1998. *On television and journalism*: Pluto Press.
- Bourdieu, Pierre. 1984. *Distinction : a social critique of the judgement of taste, La distinction*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bourdieu, Pierre, Bjørn K valsvik Nicolaysen og Loïc J. D. Wacquant. 1993. Den kritiske ettertanke : grunnlag for samfunnsanalyse. In *Réponses*. Oslo: Samlaget.
- Carter, Chris og Crawford Spence. 2014. "Being a Successful Professional: An Exploration of Who Makes Partner in the Big 4." *Contemporary Accounting Research*:n/a-n/a. doi: 10.1111/1911-3846.12059.
- Davey, Gayna. 2009. "Using Bourdieu's Concept of Habitus to Explore Narratives of Transition." *European Educational Research Journal* 8 (2):276-284. doi: 10.2304/eej.2009.8.2.276.
- E24. 2010. *Sosiolog:- Det er status blant ledere å være vel trent*, [Lest 18.05.2015. Tilgjengelig fra <http://e24.no/jobb/sosiolog-det-er-status-blant-ledere-aa-vaere-veltrent/3475201>.
- Flemmen, Magne, Jørn Ljunggren og Kenneth Dahlgren. 2010. *Klassebilder : ulikhet og sosial mobilitet i Norge*. Oslo: Universitetsforl.
- Friedman, Sam. 2015. "Habitus clivé and the emotional imprint of social mobility." *The Sociological Review*:n/a-n/a. doi: 10.1111/1467-954X.12280.
- Goldthorpe, John H. 2007. "'Cultural Capital': Some Critical Observations." *Sociologica* (2/2007). doi: 10.2383/24755.
- Gulbrandsen, Trygve og demokratiutredningen Makt- og. 2002. *Norske makteliter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. ed. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jenkins, Richard. 1992. *Pierre Bourdieu, Key sociologists*. London: Routledge.

- Lizardo, Omar. 2008. "Comment on John Goldthorpe/5. Three Cheers for Unoriginality." *Sociologica* (1/2008). doi: 10.2383/26580.
- Maclean, Mairi, Charles Harvey og Robert Chia. 2010. "Dominant Corporate Agents and the Power Elite in France and Britain." *Organization Studies* 31 (3):327-348. doi: 10.1177/0170840609357377.
- Navarro, Zander. 2006. "In Search of a Cultural Interpretation of Power: The Contribution of Pierre Bourdieu." *IDS Bulletin* 37 (6):11-22. doi: 10.1111/j.1759-5436.2006.tb00319.x.
- NTNU. 2015a. *1996 - NTNU blir etablert*, [Lest 22.05.2015. Tilgjengelig fra <https://www.ntnu.no/2010/historie/1996ntnu>.
- . 2015b. *Historie*, [Lest 19.05.2015. Tilgjengelig fra [http://www.ntnu.no/ntnus\\_historie](http://www.ntnu.no/ntnus_historie).
- Næringsforum, Molde. 2010. *Om næringslivet*, [Lest 18.05.2015. Tilgjengelig fra [http://www.moldenaeringsforum.no/index.php?page\\_id=2930](http://www.moldenaeringsforum.no/index.php?page_id=2930).
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Scott, J. 1997. *Corporate Business and Capitalist Classes*: OUP Oxford.
- Aakvaag, Gunnar C. 2008. *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstrakt forl.

## Vedlegg:

### **Vedlegg 1: Intervjuguide til daglig leder**

Innledning: Hvem vi er, praktiske opplysninger (tid, konfidensialitet, opptak, anonymisering av info, godkjenning av transkribering) Oppsummering av tema for intervju/oppgave

Kan du fortelle litt om bedriften? (Størrelse, bransje, antall nivå, organisering)

Hva er din formelle utdanning?

Fra hvilken utdanningsinstitusjon?

Var du aktiv i studentmiljøet? Verv, rolle osv

Tidligere arbeidserfaring? Begynt rett i denne organisasjonen eller gått veien om andre?(samme bransje?)

Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

Hvordan ble du rekruttert?(Prosessen rundt, hva føler du ble vektlagt)

Hva tror du var avgjørende for at du fikk stillingen?

Hva er dine arbeidsoppgaver?

(til hjelp: Hvordan ville du forklart de i en stillingsutlysning av din stilling?)

Ved tiltredelse i denne stillingen:

Var mye å lære?,

nye måter å tenke på?,

tenker du mindre fag?)

Har du måttet tilpasse deg arbeidsoppgavene eller har arbeidsoppavene blitt tilpasset deg?  
(Hvis arbeidsoppgavene distanserer seg fra utdanningsbakgrunnen) Hvor har du tilegnet seg disse kunnskapene?

Kan du vise til noen konkrete erfaringer som har bidratt til å utvikle dine lederegenskaper?

stikkord:

- coaching
- kurs
- videreutdanning
- seminar

(relevans mellom kurs og daglig virke)

Ville du vært i stand til å bistå arbeidsoppgaver innenfor bedriftens virksomhetsområde?

Skjer det?

Hvilken kombinasjon av utdanning og erfaring ville du sett som ideell om du skulle besette din egen stilling? Hvordan tror du dine oppgaver skiller seg fra forgjenger evt etterfølger?

Det er nærliggende å tro at det er flere her på huset som har samme utdanning som deg, hva er det som skiller mellom dere? (Kunne dere bytta plass?)

Er du involvert i ansettelsesprosesser?, i så fall hva mener du er viktig:

Nøkkelord:

internt vs eksternt

formell utdanning

utdanningsinstitusjonspreferanser?

Karakterer

Tidligere arbeidserfaring vs nyutdannet

Engasjement/meritter (verv, idrett)

Lokal vs utenbys (kjennskap til by/region)

personlige egenskaper (referanser)

Hva spør dere etter når dere sjekker referanser?

Familebakgrunn. Hvor er du fra (lokal eller ikke)?

Er høyere utdanning noe som ligger til familien, har/hadde f.eks dine foreldre høyere utdanning? Har dine eventuelle barn høyere utdanning?

Fritidsaktiviteter.

Har du noen verv utenfor arbeidet i denne organisasjonen?

Hva slags typer aktiviteter bedriver du på fritiden(sykkel, jogge osv)?

Har noen av disse aktivitetene hjulpet deg i arbeidet (sosiale relasjoner, nettverk osv)?

Er det et miljø for slike aktiviteter innad i organisasjonen?

## **Vedlegg 2: Intervjuguide til HR**

Innledning: Hvem vi er, praktiske opplysninger (tid, konfidensialitet, opptak, anonymisering av info, godkjenning av transkribering) Oppsummering av tema for intervju/oppgave

Hva er deres ansvarsområde? (rekruttering)

Vi er først og fremst interessert i å vite litt om rekrutteringsprosessene deres. Dette vil da være hovedfokus i dette intervjuet.

Rekrutterer dere personer til hele bedriften, eller er dere avgrenset til noen virksomhetsområder? i så fall hvilke? (bruk av eksterne konsulenter? Kan dette dreie prosessen i en retning?)

Kan du fortelle litt om ansettelsesprosessen når dere skal ansette en ny person på et X nivå? (vil avhenge av svaret på spørsmålet over)

Nøkkelord:

- formell utdanning
  - utdanningsinstitusjonspreferanser?
  - Karakterer
  - Tidligere arbeidserfaring vs nyutdannet
  - Engasjement/meritter (verv, idrett)
  - Lokal vs utenbys (kjennskap til by/region)
- personlige egenskaper (referanser)

Hva spør dere etter når dere sjekker referanser?

Har dere noen form for personlighetstester? I så fall hva ser dere etter?

I en situasjon der det står mellom "personlighet" og "formell utdanning" hvordan vektet dette?

Tilbyr dere de ansatte:

- coaching
- kurs
- seminar
- videreutdanning

Hva er i så fall hensikten med dette? (bevisst på om det “passer”)

Har dere noe system for interne opprykk?

Finnes det en forventning om at nyansatte skal ha en intern karrierestige i organisasjonen?

hvis ja, hvilke kriterier vektlegges ved interne opprykk ?

Blir kandidater/søkere utelukkende vurdert opp mot en utlyst stilling i ansettelsesprosesser, eller gjøres det noen vurderinger angående kandidaters evne til å ha en intern karriere allerede ved dette tidspunkt?

(hvis ja, hvilke egenskaper anses som viktige for å gjøre internkarriere hos dere? )

Tema Lederrekruttering:

Foreløpig har vi kun forholdt oss generelt til rekruttering. Skiller rekrutteringsprosessen vi har pratet om tidligere seg fra rekruttering av ledere?

hvis ja, på hvilken måte?

Stikkord:

- annen vektleggelse av egenskaper?
- nye elementer ?
- andre involverte parter ?

Hvis en ny leder skal ansettes, hvor er det naturlig å lyse ut stillingen (lete etter kandidater) i første omgang?

Brukes spesifikke kanaler (Teknavs Magma) for å nå potensielle kandidater?

Hvis internt: hvilken avdeling/bakgrunn foretrekkes?

er det noen meritter som anses som viktige for å kunne være en kandidat?

Viktigheten av bransjeerfaring?

Hvis eksternt:

- bransjepreferanser? (fra hvilken bransje, bransjeerfaring/kjennskap til deres bransje?)
- bakgrunn? (utdanning, erfaring)
- lokal tilhørighet?
- vektlegges fritidsaktiviteter?

Hva anser du som de viktigste arbeidsoppgavene til daglig leder ?

(hvis svaret ser ut til å avvike fra ønsket fagbakgrunn eller foretrukket rekrutteringskanal som er skissert ovenfor, hvor kommer/læres denne kunnskapen fra? )

Kan du vise til en lederrekrutteringsprosess som har feilet? Hva skjedde og hva kan være mulige årsaker?

Oppsummert har vi pratet om rekruttering, både generelt og av ledere slik det foregår i dag. Sett i et større tidsperspektiv, vil du si at det har skjedd endringer i disse prosessene, evt ser du for deg at det vil skje endringer i fremtiden?

### **Vedlegg 3: Følg brev til casebedriftene**

Hei, vi er to studenter ved Høgskolen i Molde som skal skrive avsluttende masteroppgave denne våren. Studiet vi tar er master i samfunnsendring, organisasjon og ledelse. I forbindelse med masteroppgaven trenger vi noen casebedrifter. Vi ønsker å intervju casebedrifter som har lokasjon i Molde. Etter et innledende søk i området kom vi frem til noen interessante bedrifter, deriblant dere.

Tidligere studier som har blitt gjennomført på internasjonale aktører innenfor andre profesjonsfelt har vist til en økende grad av kommersielt tankesett innad i bedrifter desto høyere opp i et hierarki man kommer. Det vil riktignok alltid være en balanse mellom kommersialitet og profesjonalitet, der bedrifter avhenger av begge, men studiene peker mot et skift der den kommersielle logikken over tid har tatt større plass og lagt føringer for hvilke egenskaper som etterlyses i ulike posisjoner i bedrifter. Vi ønsker å undersøke om det er mulig å spore elementer av dette i ingeniørbedrifter på nordmøre, eller om funnene som har blitt gjort i tidligere studier er særegne for det profesjonsfeltet som har blitt studert. Tema for vår oppgave vil derfor omhandle spenningen mellom kommersialitet og



profesjonalitet i ingeniørbedrifter. Mer spesifikt ønsker vi å undersøke om det finnes en spenning mellom fagbakgrunn og kommersiell logikk i daglig virke, og i så fall på hvilket nivå denne spenningen oppstår.

Av hensyn til tidspress og etter samtaler med veileder har vi blitt rådet til å ta kontakt tidligst mulig, derfor foreligger det ikke en ferdig intervjuguide med tilhørende spørsmål på nåværende tidspunkt. Det vi vet er at spørsmålene vi ønsker å stille vil omhandle temaer som:

- Hvilke egenskaper/kompetanse som skal til for å lykkes på ulike nivå innad i en organisasjon, f.eks. operativt nivå kontra administrativt nivå.
- Hvilke kvalifikasjoner vektlegges ved nyansettelser, og hvilke kvalifikasjoner vektlegges ved interne opprykk.
- Hvilke fagbakgrunner finner vi i toppledelsen, og er disse rekruttert internt eller eksternt?

Vi ser for oss at eventuelle intervju hos dere gjennomføres i løpet av februar. For vår del er det ønskelig å legge intervju til uke 7 og 8. Det er selvsagt at vi må tilpasse oss deres tidsramme, og fleksibiliteten er stor for vår del. Rent praktisk ser vi for oss å intervju 2-3 personer, helst representanter fra HR/rekruttering og mellom-og/eller toppledernivå.

Intervjuene er tenkt gjennomført på en enkeltdag, og vi ser for oss 30-60 min pr intervjuobjekt. Intervjuene vil bli tatt opp og senere transkribert. Opptak vil deretter slettes, og intervjuobjektet vil få mulighet til å lese gjennom og godkjenne intervjuet før det blir tatt i bruk. Det er ikke nødvendig for vår oppgave å indentifisere bedrifter og enkeltpersoner, så opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Det er også en mulighet for at oppgaven båndlegges (hemmeligholdes) inntil 5 år om det er frykt for at sensitive opplysninger når ut til allmennheten.

