

Gina Fossum Bøen

«Steinhardt arbeid – det er det eneste som teller»

En kvalitativ studie av hvordan hodejegere utøver identitetsarbeid gjennom koronapandemien

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

August 2021

Gina Fossum Bøen

«Steinhardt arbeid – det er det eneste som teller»

En kvalitativ studie av hvordan hodejegere utøver identitetsarbeid gjennom koronapandemien

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Anne Iversen
August 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Etter to fine år setter denne oppgaven et endelig punktum for min mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU Trondheim. Å gjennomføre et masterprosjekt og skrive denne oppgaven har vært en utrolig givende og lærerik prosess for meg. Jeg vil gjerne benytte anledningen til å si takk til noen av mine støttespillere.

Anne, takk for engasjementet ditt i en forelesning om kunnskapsarbeidere og identitetsarbeid, en forelesning som begeistret og overrasket meg slik at nettopp dette ble temaet for masteroppgaven min. Din veiledning og faglige dyktighet har vært helt uvurderlig, og våre diskusjoner har inspirert meg gjennom hele prosessen.

Tusen takk til min egen hodejeger-leder, som har gitt meg nok tillit, autonomi og fleksibilitet i min arbeidshverdag til at denne masteroppgaven kunne gjennomføres. Takk også til hodejeger-informantene som valgte å dele sine opplevelser og erfaringer med meg. Å få muligheten til å forske på egen bransje har vært utrolig spennende, og dette prosjektet ville vært ingenting uten dere. Tusen takk for tilliten.

Hjertelig takk til min kjære mamma og Siri for korrekturlesning og nyttige innspill. Jeg er heldig som har så gode medhjelpere rundt meg!

Helt til slutt vil jeg takke livets støttespiller og samarbeidspartner, Trym, som har utvist en støtte og tålmodighet som har overgått mine forhåpninger. Dette året har vi sammen manøvrert to fulltidsjobber, ett fulltidsstudium, kjøpt og pusset opp vår første leilighet, alt samtidig som koronapandemien har tilført sine utfordringer. Jeg er så takknemlig for deg.

Oslo, 12. august 2021

Gina Fossum Bøen

Abstract

Within the field of work psychology, most identity research has regarded identity as a stable, coherent and individually formed construct. However, the emergent *identity work* perspective suggests identity is not something you *are*, but rather something you *do*. The identity work perspective sees identity as a process, and refers to “*people being engaged in forming, repairing, maintaining, strengthening or revising constructions that are productive of a sense of coherence and distinctiveness*” (Sveningsson & Alvesson, 2003, p. 1165). Identity work is performed through social contact, in a mutual interaction between the individual and the context. The purpose of this study has been to investigate how headhunters perform identity work during the corona pandemic. The study was conducted interviewing 8 headhunters in Norway. Using thematic analysis, four main themes of identity work were found. These themes are: *variation and adaptation, hard work, building relationships, and valued knowledge contribution*. The study further suggest that headhunters utilise Alvesson and colleagues’ (2008) six sources in their identity work, namely embodied practices, material and institutional arrangements, discursive formations, story-telling performance, groups and social relations and anti-identities. The headhunters perform work practices and engage in work relations that produce a sense of meaning. They discursively positions themselves as adaptive, responsible, skilled in building and maintaining relationships, and as someone providing their customers with important knowledge, competence and insight.

Keywords: knowledge-intensive work, knowledge work, identity work, identity project, identity threat, Covid-19, corona pandemic, headhunter, executive recruiter

Sammendrag

Innenfor feltet arbeids- og organisasjonspsykologi har forskningen lenge studert identitet som et stabilt, sammenhengende konstrukt formet av individet selv. Den siste tiden har feltets forskere likevel nærmet seg enighet om begrepet identitetsarbeid (identity work), som ikke studerer identitet som noe man *er*, men heller noe man *gjør*. Dette perspektivet ser på identitetsarbeid som en prosess, hvor «*mennesker engasjerer seg i å forme, reparere, vedlikeholde, styrke eller revidere konstruksjoner som produserer en følelse av sammenheng og særegenhet*» (Sveningsson & Alvesson, 2003, s. 1165). Identitetsarbeid foregår gjennom sosial kontakt, og i gjensidig interaksjon mellom individet og konteksten. Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan hodejegere utøver identitetsarbeid gjennom koronapandemien. Studien ble gjennomført ved å intervju 8 hodejegere i Norge, og tematisk analyse ble brukt til å identifisere fire hovedtemaer. Disse temaene omhandler hodejegeres identitetsarbeid og er som følger: variasjon og tilpasning, hardt arbeid, relasjonsbygging og kunnskap som verdibidrag. Studien viser at hodejegere benytter seg av Alvesson og kollegers (2008) seks kilder til identitetsarbeid; embodied practices, material and institutional arrangements, discursive formations, story-telling performance, groups and social relations og anti-identities. Hodejegerne utøver arbeidspraksis og engasjerer seg i arbeidsrelasjoner som føles meningsskapende. De posisjonerer seg selv diskursivt som tilpasningsdyktige, ansvarlige, gode på relasjonsbygging, og som viktige bidragsytere til kunnskap, kompetanse og innsikt for sine kunder.

Nøkkelord: kunnskapsintensivt arbeid, kunnskapsarbeid, identitetsarbeid, identitetsprosjekt, identitetstrussel, Covid-19, koronapandemi, hodejeger, lederrekruttering

Innholdsfortegnelse

INTRODUKSJON.....	1
OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
TEORETISK RAMMEVERK.....	4
ET KUNNSKAPSINTENSIVT ARBEIDSLIV	4
<i>Trender i dagens arbeidsliv.</i>	4
<i>Kunnskapsarbeid.</i>	5
<i>Et grenseløst arbeidsliv.</i>	5
<i>Nye kontrollmekanismer.</i>	6
SOSIALKONSTRUKSJONISTISK PERSPEKTIV.....	7
MENING.....	7
<i>Baumeisters fire typer mening.</i>	7
ARBEIDSIDENTITET	8
<i>Enhetlig eller fragmentert?</i>	8
<i>Stabil eller flytende?</i>	9
<i>Selvvalgt eller tildelt?</i>	9
<i>Fra årsak-virkning til prosessperspektiv.</i>	9
IDENTITETSARBEID	10
<i>Identitet gjennom sosial interaksjon.</i>	11
<i>Seks kilder for utøvelse av identitetsarbeid</i>	11
KONTEKST.....	13
<i>Identitetstrusler.</i>	13
<i>Koronapandemi.</i>	13
METODE	15
BAKGRUNN FOR PROSJEKTET.....	15
KVALITATIV METODE.....	16
VITENSKAPELIG STÅSTED	17
<i>Relativistisk tilnærming.</i>	17
<i>Induktiv, latent og fortolkende epistemologi.</i>	17
<i>Bakgrunn for valg av vitenskapelig ståsted.</i>	17
UTVALG AV INFORMANTER.....	18
<i>Strategisk utvalg.</i>	18
REKRUTTERING.....	19
DATAINNSAMLING	19
<i>Intervju-guide.</i>	20
<i>Gjennomføring av intervju.</i>	21
<i>Transkribering.</i>	21
ANALYSE.....	22
<i>Tematisk Analyse.</i>	22
<i>Induktiv og latent tilnærming.</i>	22
ANALYSEPROSESSEN.....	23
<i>Fase 1: Familiarisering</i>	23
<i>Fase 2: Generere kode</i>	23
<i>Fase 3: Finne temaer.</i>	24
<i>Fase 4: Vurdering av temaer.</i>	24

VIII

<i>Fase 5: Definere og navngi temaer</i>	25
<i>Fase 6: Rapportere resultater</i>	25
ETISKE BETRAKTNINGER.....	25
RESULTATER.....	27
VARIASJON OG TILPASNING	28
<i>Variert arbeidshverdag</i>	28
<i>Tilpasning til komplekse situasjoner</i>	31
<i>Utøvelse av fleksibilitet og autonomi</i>	33
HARDT ARBEID.....	36
<i>Resultatfokus</i>	36
<i>Grenseløst arbeidsliv</i>	39
<i>Ansvarlighet</i>	42
RELASJONSBYGGING.....	45
<i>Gode kunderelasjoner</i>	45
<i>Fokus på lagarbeid</i>	47
<i>Tilhørighet</i>	49
KUNNSKAP SOM VERDIBIDRAG	52
<i>Utdaterte oppfatninger</i>	52
<i>Kunnskapsfokus</i>	54
<i>Læring og utvikling</i>	56
<i>Å være viktig</i>	57
OPPSUMMERING AV RESULTAT-KAPITTELET	60
DISKUSJON	61
OPPSUMMERING AV STUDIENS RESULTATER	61
IDENTITETSARBEID UTØVES SOM TILPASNINGSPROSJEKT TIL VARIERTE ARBEIDSHVERDAGER	62
IDENTITETSARBEID UTØVES GJENNOM HARDT ARBEID	67
IDENTITETSARBEID UTØVES GJENNOM BYGGING AV PROFESJONELLE RELASJONER.....	71
IDENTITETSARBEID UTØVES VED DISKURSIV POSISJONERING SOM KUNNSKAPSARBEIDERE	74
PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	79
METODISKE BETRAKTNINGER.....	79
<i>Pålitelighet</i>	80
<i>Gyldighet</i>	81
<i>Generaliserbarhet</i>	82
BEGRENSNINGER OG FREMTIDIG FORSKNING	82
KONKLUSJON.....	84
REFERANSER.....	85
APPENDIKS.....	I
APPENDIKS 1: STUDIENS INTERVJUGUIDE	II
APPENDIKS 2: INFORMASJONSSKRIV OM FORMÅLET MED STUDIEN	III
APPENDIKS 3: GODKJENNING FRA NSD	V
APPENDIKS 4: UTKLIPP FRA MIRO	VII

Introduksjon

Prosessene hvor mennesker skaper, forhandler og utvikler sin profesjonelle og organisasjonsbaserte arbeidsidentitet har vært sentrale i de siste årenes forskning innen arbeid- og organisasjonspsykologien (Brown, 2021; 2015; Coupland, 2001; Ibarra, 1999; Watson, 2008). Tematikken rundt identitet og identitetsskapende prosesser er både blant de mest fremtredende og de mest omstridte innenfor organisasjon- og ledelsesstudier (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008; Coupland & Brown, 2012; Ybema et al., 2009). Identitet har vist seg viktig i betydningen for en rekke organisasjonspsykologiske faktorer som motivasjon, lojalitet, samarbeid, relasjoner, ledelse, stabilitet og endring (Alvesson et al., 2008; Brown, 2015; Sveningsson & Alvesson, 2003).

Tidligere forskning har i hovedsak behandlet identitetsbegrepet som et fast konstrukt i årsak-virkningsperspektiv, hvor identitet blir betraktet som den man *er* eller *har blitt*. Nyere identitetsforskning analyserer i større grad identitetsskapende prosesser og aktiviteter. Fagfeltet nærmer seg en enighet rundt definisjonen av identitet sett i prosessperspektiv, som noe man *gjør*, heller enn noe man *er* (Ainsworth & Hardy, 2004; Brown, 2021; 2015). Det prosess-orienterte begrepet «*identitetsarbeid*» blir beskrevet som sentralt for å kunne forstå prosessene som bidrar til å skape og utvikle individers arbeidsidentitet (Brown, 2015). I denne masteroppgaven vil jeg benytte teoretisk prosessperspektiv på identitetsarbeid (Langley & Tsoukas 2017). Slik vil jeg utforske menings- og identitetsskapende prosesser (identitetsarbeid) (Alvesson et al., 2008; Brown 2015; Sveningsson & Alvesson 2003) i informantenes yrkesutøvelse, gjennom opplevelser av *arbeidspraksis* og *arbeidsrelasjoner*. Oppgaven vil videre ta utgangspunkt i identitetsarbeid som en kontekstuell prosess som utøves i gjensidig påvirkning mellom individet og konteksten.

Oppgaven vil forsøke å besvare forskningsspørsmålet «*Hvordan utøver hodejegere identitetsarbeid gjennom koronapandemien?*». For å besvare forskningsspørsmålet vil jeg ta i bruk Alvesson og kollegers (2008) seks kilder til utøvelse av identitetsarbeid. Jeg vil utforske informantenes bruk av de seks kildene i sitt identitetsarbeid, gjennom deres utøvelse av opplevde meningsfylte aktiviteter i et kunnskapsintensivt arbeidsliv.

Kunnskapsarbeid. Siden 2000-tallet har vi sett en dreining i arbeidsmarkedet med en fremvekst av kunnskapsintensive og individualiserte arbeidsplasser (Beck, 2000; Iversen, 2020). Arbeidslivet beveger seg stadig bort fra mekanisk operasjonelt arbeid og over i kunnskapsbasert retning (SSB, 2021). En kunnskapsintensiv organisasjon kjennetegnes ved at de ansatte har høy kompetanse innenfor sitt felt, at produktet som selges er kunnskap (ikke

fysiske varer), og at arbeidet hovedsakelig er individuelt basert (Alvesson, 2000). SSB anslår at bedrifter i fremtiden vil ha en økende etterspørsel av arbeidskraft med stadig høyere kunnskap og kompetanse, for å møte internasjonale trender innen teknologi og spesialisering (Bjørnstad, Fredriksen, Gjelsvik & Stølen, 2008). Som følger av dette har *arbeid som identitetsprosjekt* blitt trukket fram i forskningen (Aarseth, 2007; Alvesson, 2001). Fordi etterspørselen etter kunnskapsarbeidere er forventet å øke, kan vi også forvente en økende andel arbeidstakere som har sitt arbeid som identitetsprosjekt. Fremover er det også sannsynlig at det kunnskapsintensive arbeidslivet vil møte flere «brudd» eller kriser, i form av ulike endringer som påvirker ansattes arbeidspraksis og arbeidsrelasjoner. Slike «brudd» vil igjen ha en effekt på kunnskapsarbeideres identitetsarbeid. Disse tydelige trekkene i arbeidsmarkedet gjør dermed identitetsarbeid hos kunnskapsarbeidere ekstra aktuelt å forske på. I masteroppgaven har jeg studert identitetsarbeid hos kunnskapsarbeidere i form av *hodejegere*. Hodejegere vil si ansatte i bedrifter som spesialiserer seg på rekruttering av toppledere i privat og offentlig næringsliv. Hodejegere jobber som konsulenter, innleid av bedrifter og ledere for å utføre rekrutteringsoppdrag. De bistår sine kunder med spesialisert kunnskap om næringsliv, kandidatmarked og rekruttering. Hodejegere er kunnskapsarbeidere fordi de innehar høy kompetanse innenfor disse feltene, fordi det er denne kunnskapen de selger til kundene, og fordi de tradisjonelt sett har jobbet veldig individuelt.

Identitetsarbeid gjennom «brudd». Masteroppgaven vil i tillegg belyse hvilke måter identitetsarbeidet hos kunnskapsarbeidere påvirkes gjennom signifikante endringer i arbeidshverdagen, såkalte «brudd». Tidligere forskning har vist at identitetsarbeid foregår hyppigere og mer intenst i perioder hvor individers identitet oppleves truet, eller påvirkes av større endringer i samfunnet (Brown, 2015; Sveningsson & Alvesson, 2003). I mars 2020 førte koronapandemien til store endringer i arbeidslivet, som påvirket arbeidshverdagen til de aller fleste. Masteroppgavens «brudd» er derfor knyttet til koronapandemiens plutselige påvirkning av arbeidslivet, herunder hodejegernes daglige virke. Slike omveltende samfunnsendringer kan medføre store effekter i individers identitetsarbeid, eksempelvis gjennom en opplevd identitetstrussel (Branscombe et al., 1999). Pandemiens påvirkning blir dermed et kontekstuel element i hodejegernes utøvelse av identitetsarbeid.

Denne oppgaven bidrar til utvidelse av fagfeltet ved å belyse identitetsarbeid hos kunnskapsarbeidere gjennom et tydelig «brudd», her representert av koronapandemien. Studien bidrar til relevant korona-forskning, og tar for seg en av mange effekter pandemien har hatt på ansatte i det norske arbeidslivet. Studiens tematikk har altså, i tillegg til å være en sterk personlig interesse, både praktisk nytteverdi og er etterspurt innen forskningsfeltet.

Neste avsnitt vil beskrive hvordan oppgaven er strukturert for å kunne presentere tematikken og funnene i studien.

Oppgavens struktur

For å besvare forskningsspørsmålet har jeg strukturert oppgaven i fem overordnede kapitler: teoretisk rammeverk, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. Første kapittel vil presentere relevant teori knyttet til kunnskapsarbeid, meningsskaping, arbeidsidentitet og identitetsarbeid, og avsluttes med en gjennomgang av koronapandemi-konteksten. Metodekapittelet beskriver bakgrunnen for studien, mitt vitenskapelige ståsted, og den metodiske fremgangsmåten brukt i utforming av intervjuguide, datainnsamling og tematisk analyse. Resultat-kapittelet presenterer hovedfunnene i den tematiske analysen, strukturert i 4 hovedtemaer med tilhørende undertemaer. Under hvert hovedtema belyses først et sett arbeidsbetingelser og kontekster hodejegerne arbeider under, og videre hodejegerens håndtering av disse kontekstene i sitt identitetsarbeid. Funnene knyttes opp mot eksisterende teori og empiri, og diskuteres i dybden i kapittel 4. Diskusjonskapittelet tar også for seg studiens praktiske implikasjoner, metodiske betraktninger, begrensninger og forslag for videre studier. Til slutt vil oppgaven konkluderes i kapittel 5. Det opplyses for ordens skyld om at det benyttes APA standard 6 i oppgaven.

Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket benyttet for å besvare problemstillingen «*Hvordan utøver hodejegere identitetsarbeid gjennom koronapandemien?*». Følgende teorigrunnlag har vært relevant for analysene: fremvekst og kjennetegn på et kunnskapsintensivt arbeidsliv, begrepene arbeidsidentitet og identitetsarbeid, prosessperspektivet, og ulike perspektiver på mening for å kunne analysere informantenes opplevelse av meningssskapende aktiviteter. Jeg vil også spesifikt belyse Alvesson og kollegers (2008) 6 kilder til identitetsarbeid. Til slutt i dette kapitlet vil jeg redegjøre for konteksten som innrammer studien, gjennom teori om identitetstrusler og en beskrivelse av koronapandemien.

Et kunnskapsintensivt arbeidsliv

Betydningen av arbeid har vært forstått ulikt gjennom ulike tider. I dagens moderne arbeidsliv beskrives arbeid gjerne som et gode, med iboende verdi og meningsinnhold, og som en arena for selvrealisering (Svendsen, 2011; Aarseth, 2007).

Trender i dagens arbeidsliv. Sentralt i utviklingen som arbeidslivet stod ovenfor ved årtusenskiftet var en dreining til et mer fleksibelt, kunnskapsintensivt og individualisert arbeidsliv (Beck, 2000; Iversen, 2020). Disse trendene førte med seg endringer i både arbeidstid og arbeidssted (Lundin et al., 2015), arbeidsinnhold og tilknytning til arbeidet (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Den individuelle arbeidstaker fikk pålagt stadig større krav om selvledelse (Kamp, Lund, & Hvid, 2011) og økt ansvar for egen utvikling, planlegging og kontroll av eget arbeid (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, & Lundberg, 2011). Forskningen rettet oppmerksomheten sin mot endringer i arbeidsorganisering og arbeidsrelasjoner, hvor to store trender vokste fram: *standardisering* og *individualisering*.

Standardisering er en form for produksjonslogikk som sikrer kontroll over arbeidet som gjøres, og som kan iverksettes på alle typer arbeid (Iversen, 2020). Hovedmålet for standardisering var å sikre effektivisering gjennom resultatmåling og dokumentasjon av utført arbeid. Når mer arbeid kunne utføres på kortere tid, ble kostnaden lavere per produkt produsert eller per tjeneste utført. Stabil arbeidstid kombinert med høyere krav til produksjonsvolum førte til arbeidsintensivering hos de ansatte (Fleetwood 2007). Som diskusjonskapitlet vil vise har hodejegere som kunnskapsarbeidere høye krav til gode resultater, og et økende krav til dokumentasjon, sertifiseringer og kvalitetsbevis i sine prosesser.

Individualisering i arbeidslivet trekkes fram som resultat etter innføringen av økt fleksibilitet for de ansatte (Beck, 2000). Det blir ofte beskrevet som en motsats for standardisering, men disse to trendene kan også å komplementere hverandre. I det moderne arbeidslivet har de fleste kunnskapsarbeidere mulighet til å utøve fleksibilitet i sin arbeidshverdag (Beck, 2000; Beck & Beck-Gernsheim, 2001). Vi skiller mellom *task control* (oppgaverelatert kontroll) og *schedule control* (kontroll over tidsplan) (Langfred & Rockman, 2016). Innføringen av autonomi og fleksibilitet (individuell bestemmelse) i egen arbeidshverdag har bidratt til det Allvin (2004) introduserte som «et grenseløst arbeidsliv» (Kamp et al., 2011). Den enkelte arbeidstaker får selv ansvar for å regulere, planlegge og håndtere relasjoner og innhold i arbeidet gjennom slike fleksible arbeidsbetingelser (Allvin et al., 2011). Hos hodejegerne ses individualisering ved høye nivå av autonomi og fleksibilitet i utførelsen av arbeidet innenfor rekrutteringsprosjektene tidsrammer. Arbeidsintensivering og fleksibilitet i et *grenseløst arbeidsliv* er i dag kjennetegn på det vi kaller *kunnskapsarbeid*.

Kunnskapsarbeid. I overgangen til «det nye arbeidslivet» (Beck 2000) ved årtusenskiftet vokste det frem en ny del av arbeidslivet hvor kunnskapsprodukter og menneskelige ressurser var bedriftenes produkt. Det ble hevdet at kunnskap og kompetanse var blitt den nye kapitalen (Drucker, 1993). Kunnskapsarbeid kjennetegnes ved at de ansatte har høy kompetanse innenfor sitt felt, at produktet som selges er kunnskap (ikke fysiske varer), og at arbeidet hovedsakelig er individuelt basert (Alvesson, 2000). Sammen med kunnskapsarbeidernes medbrakte kompetanse, kreativitet og engasjement, fulgte andre krav til ledelse og organisering, og i arbeidslivsforskningen ble nytt fokus rettet mot sammenhengen mellom identitet og arbeid (Brown, 2015). En rekke studier har siden den gang sett på sammenhengen mellom identitet og kunnskapsarbeid. En kunnskapsintensiv jobb blir beskrevet som et identitetsprosjekt, hvor de ansatte skaper sin identitet gjennom jobben sin (Aarseth, 2007; Alvesson, 2001). I kunnskapsarbeid blir de ansattes kompetanse ofte sett på som selskapets viktigste ressurs. Dyktige ansatte er derfor viktig å beholde, og deres lojalitet til selskapet sikres gjennom å tilby dem faglig utvikling, fleksibilitet, autonomi og muligheter for selvrealisering (Aarseth, 2007; Alvesson, 2001). Fokus på kunnskapsansattes konstruksjon og kontinuerlige utvikling av arbeidsidentitet (identitetsarbeid) har fått økt oppmerksomhet i nyere forskning (Iversen, 2020). Denne studien er et bidrag til dette feltet ved å undersøke utøvelse av identitetsarbeid hos kunnskapsarbeidere i form av hodejegere.

Et grenseløst arbeidsliv. Kunnskapsarbeidere bruker en betydelig del av tiden sin på jobb, og har ofte lang utdannelse og lange arbeidsdager (Alvesson, 2004). Betegnelsen «et grenseløst arbeidsliv» beskriver kunnskapsarbeidernes grenseløse arbeidsinnhold. Ny

kunnskap kan alltid utvinnes eller anvendes på nye måter, og arbeidsutførelsen kan alltid forbedres, effektiviseres eller optimaliseres. De kunnskapsintensive ansattes fleksibilitet rundt hvor og når arbeidet utføres visker ut tradisjonelle begrensninger i arbeidstid. Forskning viser at økt grad av autonomi og fleksibilitet fører til at ansatte bruker mer av tiden sin på arbeid (Brannen, 2005; Rasmussen & Johansen, 2002). Dette skjer som følge av at de ansatte i større grad selvledes, og selv er ansvarlige for egen tidsdisponering mellom arbeid og ikke-arbeid (Allvin et al., 2011). I sum bruker en kunnskapsarbeider mer av sin tid på arbeid sammenlignet med ansatte i tradisjonelt arbeidsliv. Hos hodejegere vil tydelige kvalitetskrav kombinert med rekrutteringsprosjektenes korte tidsfrister føre til lange arbeidsdager og en grenseløs arbeidstid.

Nye kontrollmekanismer. Som et motsvar på kunnskapsarbeidernes krav til autonomi og fleksibilitet, har nye kontrollmekanismer vokst fram i form av identitetsformende strategier (Cederström & Fleming, 2012; Costas & Kärreman, 2013, 2016; Fleming, 2014). Organisasjoner iverksetter strategier og aktiviteter for å forme ansattes holdninger og verdier, og dermed også deres identitetskonstruksjon (Cederström & Fleming, 2012; Fleming, 2014). Identitetsarbeidet endres som et virkemiddel i påvirkningen av kunnskapsarbeideres motivasjon og mening, som på 1920-tallet var linket til en effektiv produksjon (Hvid & Kamp, 2012). Slike identitetsformende strategier kan eksempelvis utvikles med hensikt i å utvikle normstandarder blant de ansatte, eller å internalisere selskapets mål og verdier hos de ansatte (Covaleski, Dirsmith, Heian, & Samuel, 1998). Forskning gjort av Lundin og kolleger (2015) studerte prosjektorganiserte organisasjoner, hvor strenge prosjektrammer setter grenser for utøvelsen av de ansattes fleksibilitet og autonomi. Ledelsen utøver kontroll ved fastsettelse av disse prosjektrammene, og de kan kontrollere de ansattes innsats og resultater oppnådd gjennom utøvelse av fleksibilitet og autonomi innenfor disse rammene.

I hodejegeres arbeidshverdag beskrives kontrollmekanismer i form av identitetsformende strategier som former ansattes holdninger og verdier. Hodejegerne opplever også strenge prosjektrammer rundt rekrutteringsoppdragene. Disse trekkene hos studiens informanter vil tydeliggjøres nærmere i oppgavens diskusjonskapittel. Fremveksten av kunnskapsintensivt arbeid og tilhørende endringer innen arbeidsorganisering har gjort det ekstra aktuelt å studere hvordan ansattes identitet utvikles, vedlikeholdes, styrkes og revideres i ulike og ukjente arbeidskontekster. Denne oppgaven vil belyse kunnskapsarbeideres identitetsarbeid kontekstuel innrammet av koronapandemien som ny arbeidskontekst.

Sosialkonstruksjonistisk perspektiv

Denne masteroppgaven vil utforske problemstillingen «hvordan utøver hodejegere identitetsarbeid gjennom koronapandemien?» gjennom et sosialkonstruksjonistisk perspektiv. Dette perspektivet søker ikke å avdekke hvem hodejegernes «sanne jeg» er, men snarere utforske diskursive konstruksjoner som studieobjektene benytter til å bygge opplevelser av seg selv (Willig, 2013; 2015). Kunnskapsarbeidere deltar i meningsfylte arbeidsaktiviteter for å skape og utvikle det de oppfatter som en verdifull og meningsfull arbeidsidentitet (Alvesson & Willmott, 2002). Mennesket er i seg selv meningsskapende, og vil forsøke å representere seg selv gjennom ulike diskursive elementer som oppleves meningsfulle (Roald, 2010). Disse meningsskapende aktivitetene utøves gjennom sosiale interaksjoner med andre (Iversen, 2020). De sosiale interaksjonene åpner for menneskers tilegnelse og benyttelse av nye diskurser, konsepter og forståelser for selvtolkning og identitetsarbeid (Steinshamn & Brumoen, 2019; Willig, 2015). For å få en økt forståelse for hvordan mening skapes gjennom *meningsskapende aktiviteter* vil neste avsnitt belyse ulike måter å forstå mening på.

Mening

Arbeids- og organisasjonsforskningen har lenge vært opptatt av arbeidstakeres opplevelser av motivasjon og mening i arbeidet, og helt siden 1920-tallet har man sett masseindustrialiseringens påvirkning på produksjonens effektivitet (Hvid & Kamp, 2012). Synet på arbeid har utviklet seg fra å være et nødvendighetens onde, til et gode, og videre til å bli en viktig kilde til opplevd mening og individers identitet. Opplevelsen av mening i arbeidet har i senere forskning vært spesielt tilknyttet ansatte i kunnskapsintensive organisasjoner eller yrker. Som tidligere nevnt, har kunnskapsarbeidere ofte lang utdanning og lange arbeidsdager (Alvesson, 2004), og har dermed investert mer tid og energi i sitt arbeidsliv sammenlignet med mange andre. Arbeidsidentiteten til kunnskapsarbeidere konstrueres og utvikles gjennom deltakelse i meningsskapende aktiviteter (Iversen, 2020). Mening kan skapes og forstås på flere ulike måter, og neste avsnitt vil belyse Baumeisters ulike typer opplevd *mening*.

Baumeisters fire typer mening. Vi kan dele inn 4 ulike kategorier behov for opplevd mening; hensikt (*purpose*), verdier (*values*), mestringstro (*efficacy*) og selvverd (*self-worth*) (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). *Hensikt* deles ofte inn i mål (for eksempel å få en lederstilling) og subjektiv innfrielse (for eksempel å være viktig), og handler om å oppnå noe som man anser som viktig. *Verdier* handler om å utføre handlinger rett eller galt, for å kunne minimere ubehag eller skyldfølelse. *Mestringstro* handler om å tro på evnen man

selv har til å utgjøre en forskjell og oppnå noe. *Selvverd* handler om en oppnådd følelse av å ha verdi, enten som individ, eller som tilhørende medlem av en gruppe eller kategori som oppleves verdifull. Tilfredsstillelse av disse behovene vil resultere i opplevd mening hos individer. Aktiviteter som tilfredsstiller behovene for mening blir meningsskapende aktiviteter (Iversen, 2020), og kan derfor bli viktige elementer i utøvelse av identitetsarbeid.

Arbeidsidentitet

Sentralt i arbeidslivsforskningen som omhandler identitet er de to begrepene arbeidsidentitet og identitetsarbeid. I dette underavsnittet vil jeg først gå nærmere inn på oppbyggingen av konseptet arbeidsidentitet, deretter tre sentrale spørsmål i definisjonen av konseptet og til slutt redegjøre for ulike påvirkningskrefter på individers arbeidsidentitet. I neste underavsnitt vil jeg beskrive prosessperspektivet identitetsarbeid, og gå gjennom Alvesson og kollegers (2008) seks kilder til identitetsarbeid.

Arbeidsidentitet har vært og er et viktig konsept i organisasjonsforskning (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008; Brown, 2021; 2015; Svenningsson & Alvesson, 2003; Watson, 2016). Innen arbeids- og organisasjonspsykologi er konseptet sentralt for å forstå en rekke organisasjonsprosesser (Brown, 2001; Lok, 2010; Yebema et.al., 2009). Sammenhengen mellom arbeid og identitet har fått betydelig økt interesse de siste 15 årene (Alvesson et al., 2008; Brown, 2021; 2015), og med denne interessen følger en rekke ulike definisjoner og forskningstilnæringer til arbeidsidentitet. Diskusjonen rundt definisjonen av arbeidsidentitet i akademia har hovedsakelig tatt for seg tre sentrale spørsmål (Iversen, 2020). Jeg vil nå gå gjennom disse.

Enhetlig eller fragmentert? Den første sentrale debatten spør om identitet bør forstås som noe enhetlig og samlet eller fragmentert og oppstykket (Clarke, Brown & Hope-Hailey, 2009). Ansatte i organisasjoner refererer oftest til sin identitet som en samlet og fullstendig enhet som sammenfatter deres personlighet, karakter og identitet (Ybema et al., 2009). De fleste individer vil også foretrekke å oppleve en sammenheng mellom deres ulike identiteter (sosial, arbeid, personlig), som tydeliggjøres ved at deres personlige narrativer har en sammenheng (Brown, 2021; 2015). I møte med motstridende krav vil individer oftest søke å redusere motsigelser for å skape en mer konsekvent opplevelse av sin identitet (Taylor, 2005). Likevel viser forskning at ansatte i organisasjoner benytter seg av et utvalg varierende og ofte motstridende identiteter (Humphreys & Brown, 2002). Forståelsen vi har for arbeidsidentitet åpner nå for et ytterligere komplekst og nyansert syn på identitet bestående av flere motstridende elementer (Ford, 2006). Eksempelvis er arbeidsidentitet hos en leder

ofte dynamisk, kontekst- og situasjonsbetinget, og mangler en klar definisjon (DeRue & Ashford, 2010). Hybride identiteter har i slike tilfeller blitt foreslått som løsning på individers opplevde inkonsistens i identitetskrav på arbeidsplassen (Lok, 2010). For ledere kan en hybrid identitetsforståelse bidra til en mer positiv opplevelse av en situasjonsbetinget arbeidsidentitet.

Stabil eller flytende? Det andre sentrale spørsmålet i identitetsdebatten spør om identiteten bør forstås som stabil og vedvarende eller flytende og varierende ut i fra konteksten individet befinner seg i (Brown, 2021; 2015; Markus & Wurf, 1987). For å fungere effektivt i arbeidslivet trenger ansatte i organisasjoner en relativt stabil og sikker forståelse av seg selv i arbeidskonteksten (Ashforth & Kreiner, 1999; Petriglieri, 2011). Likevel argumenteres det for at det finnes en fleksibilitet som åpner for at individer kan ha en dynamisk tilpasning av arbeidsidentitet ved endringer i organisasjonen eller i samfunnet ellers (Markus & Wurf, 1987). Eksempelvis vil individet i et karrierebytte kunne forhandle, tilpasse eller adaptere sin arbeidsidentitet til å avstemmes det nye miljøets preferanser og kontekst (Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006). Faktisk argumenterer en rekke postmoderne forskere for at det ikke finnes noe sånt som et «stabil selv» (Alvesson et al., 2008, Brown, 2015), men kun «prosjekter» av midlertidig oppbygde identiteter (Watson, 2008). Fordi identitet skapes gjennom sosiale interaksjoner (Brown, 2015), vil de alltid være temporære og i konstant forhandling (Alvesson et al., 2008).

Selvvalgt eller tildelt? Et tredje spørsmål innen identitetslitteraturen diskuterer om identitet er noe som velges selv eller om den blir tildelt (Watson, 2008). Spørsmålet samsvarer med agency/structure-debatten som har pågått i sosialvitenskapen siden 1800-tallet (Brown, 2021; 2015). Her diskuteres det om menneskers atferd formes av individers selvstendige, frie vilje eller av samfunnsstrukturers begrensninger og sosiale kontroll. Tidligere forskning innen arbeids- og organisasjonspsykologien har lent mot at identitet er noe som individet blir tildelt via institusjonelle strukturer og historiske krefter (structure) (Brown, 2015; Webb, 2006). De fleste forskere anerkjenner likevel at identitet verken skapes utelukkende gjennom individers frie vilje eller sosiale strukturer alene, men påvirkes og konstrueres i samspillet mellom disse. Individer kan velge å imøtekomme tilbudte eller tilgjengelige arbeidsidentiteter, eller de kan velge å tilpasse, modifisere, redefinere, utfordre eller distansere seg fra disse arbeidsidentitetene (Fleming & Spicer, 2003; Kunda, 1992).

Fra årsak-virkning til prosessperspektiv. Diskusjonene rundt arbeidsidentitet debatterer identitet som enten helhetlig eller fragmentert, stabil eller flytende, og tildelt eller selvvalgt (Brown, 2021; 2015). Med utgangspunkt i disse diskusjonene kan identitet

defineres med ulike grader av endringsmuligheter. Tradisjonell identitetsteori har sett på identitet i et årsak-virkning perspektiv, som beskriver et individs identitet som den man *er* eller *har blitt* (Ainsworth & Hardy, 2004). I motsetning til disse tilnærmingene har forskere de siste årene kommet nærmere en felles enighet om en ny vektlegging innen identitetsspørsmålet (Brown, 2021; 2015). Den nye vektleggingen ser på identitetsspørsmålet i et prosessperspektiv, hvor identitet er noe som *gjøres* (Ainsworth & Hardy, 2004). Det er dette prosessperspektivet denne masteroppgaven vil ta utgangspunkt i.

Forskning har demonstrert hvordan individer aktivt konstruerer, evaluerer, re-evaluerer og utvikler opplevelsen av 'seg selv' i arbeidet og i organisasjoner (Ainsworth & Hardy, 2004; Alvesson, 2001; Iversen, 2020; Watson, 2008, Ybema et al., 2009). Heller enn å belyse det faste som identitet *er*, vil forskning på identitetsarbeid i prosessperspektiv fokusere på hvordan identiteten *gjøres, skapes og utøves*. Sveningsson og Alvesson (2003, s. 1164) beskriver at identitet er «*better understood in terms of becoming rather than being*». Denne forståelsen åpner for mer fokus på de pågående prosessene rundt kreasjon og utvikling av identitet, og gir oss midlertidige svar på spørsmålet «hvem er jeg?» (Sveningsson & Alvesson, 2003). Individet kan selv påvirke konstruksjonen og utviklingen av sin arbeideidentitet gjennom deltagelse i meningsskapende aktiviteter, referert til som å utøve *identitetsarbeid*. Neste avsnitt vil gå nærmere inn på konseptet identitetsarbeid, hvordan det defineres og hvilke kilder individer tar i bruk i utøvelse av identitetsarbeid.

Identitetsarbeid

Det var Sveningsson og Alvesson (2003) som først introduserte begrepet «identitetsarbeid» (*identity work*), et begrep som beskrev hvordan arbeidsidentitet kunne skapes og utvikles. De definerte identitetsarbeid slik: «*identity work refers to people being engaged in forming, repairing, maintaining, strengthening or revising constructions that are productive of a sense of coherence and distinctiveness*» (Sveningsson & Alvesson, 2003, s. 1165). Altså innebærer identitetsarbeid å forme, reparere, vedlikeholde, styrke eller revidere de konstruksjonene som produserer en følelse av sammenheng og særegenhet hos individet. Begrepet identitetsarbeid beskriver en kontinuerlig arbeidsprosess hvor individet konstruerer og rekonstruerer opplevelsen av sin egen identitet. Individer forstår og konstruerer kontinuerlig sin egen arbeidsidentitet gjennom opplevelse av mening eller betydning som de fester ved sitt konstruerte «selv». Brown (2015, s. 23) beskriver: «*identity refers to the meanings that individuals attach reflexively to themselves, and developed and sustained through processes of social interaction as they seek to address the question 'who am I?'*».

Identitet gjennom sosial interaksjon. I arbeidspsykologiforskningen på feltet identitetsarbeid har noen forskere valgt å se på enkeltindividets håndtering av identitetsarbeid, mens andre argumenterer for å se på identitetsarbeid som relasjonell og kontekstuell prosess, hvor man fokuserer på samspillet mellom individet og konteksten. I det videre i denne oppgaven vil jeg støtte meg til den siste forståelsen. Som nevnt i Brown's (2015) definisjon ovenfor blir identitetsarbeid utført gjennom sosial interaksjon. I sin oversiktsartikkel beskriver Alvesson og kolleger (2008) hvilke aktører (*hvem*) som bidrar til konstruksjon av et individs arbeidsidentitet. I artikkelen foreslår forskerne at vi i tillegg til individets påvirkning på egen identitetskonstruksjon (Pratt et al., 2006) også bør hensynta viktige påvirkningskrefter i form av *organisasjonsagenter*, *organisasjonsdiskurser* og *sosiale / samfunnsdiskurser eller institusjonaliserte kulturmønstre*. Organisasjonsagenter er en gruppes «elite» (eksempelvis arbeidsplassens ledere) som kan designe identitetsreguleringssystemer for å manipulere ansattes opplevde mening med arbeidet, og som på den måten bidrar til å skape «føyelige selv» hos de ansatte (Alvesson & Willmott, 2002). Organisasjonsdiskurser tar for seg narrative formasjoner på organisasjonsnivå, eksempelvis et selskaps strategi, ledelse, organisering og profesjonalisme (Grey, 1994). Samfunnsdiskurser eller institusjonaliserte kulturmønstre beskriver hvordan den sosiale konteksten og tilgjengelige samfunnsdiskurser tilbyr individet ulike selv-kategoriserende mønster eller forståelser for hva det betyr å være arbeidsidentitet X (Sennett, 1998). Her inngår eksempelvis et samfunns oppfatning av hva det konkret betyr å være «hodejeger», og hvor positivt det oppleves.

Individets identitet formes gjennom deltakelse i meningsskapende aktiviteter og interaksjoner med andre mennesker, strukturer og diskurser (Iversen, 2020). Ansatte i organisasjoner bruker sine arbeidsaktiviteter for å konstruere identiteter de selv anser som viktige, verdifulle og meningsfulle (Alvesson & Willmott, 2002). Individer involverer seg i disse aktivitetene (utøver identitetsarbeid) for å «*skape en opplevelse av en enhetlig og sammenhengende identitet*» (Iversen, 2020, s. 35). Identitetsarbeidet kan utøves både aktivt og passivt, bevisst og ubevisst (Alvesson & Willmott, 2002; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006), ved å benytte ulike kilder til utøvelsen av identitetsarbeidet (Alvesson et al., (2008). Jeg vil nå beskrive Alvesson og kollegers (2008) seks kilder til utøvelse av identitetsarbeid.

Seks kilder for utøvelse av identitetsarbeid. Som beskrevet i Alvesson og kolleger (2008) sin oppsummeringsartikkel, benytter ansatte seks sentrale kilder i utøvelsen av identitetsarbeid. Disse seks kildene er: «*embodied practices*», «*material and institutional arrangements*», «*discursive formations*», «*story-telling performances*», «*groups and social*

relations» og «*anti-identities*». Dette avsnittet vil beskrive disse kildene nærmere.

Den første kilden (*embodied practices*) beskriver de konkrete aktivitetene som utføres i arbeidet. Både hverdagslige aktiviteter og episodiske aktiviteter er av interesse, og man ønsker å se på hvordan individet operasjonaliserer arbeidsidentiteten sin (Alvesson et al., 2008). I studien tilnærmet jeg meg denne kilden for eksempel gjennom spørsmålet «hva gjør du på jobb?».

Den andre kilden (*material and institutional arrangements*) beskriver selskapets organisering, hierarkier, team eller divisjoner, jobbtitler og tilhørende innhold, rapporteringsstrukturer, lønn og andre privilegier (Alvesson et al., 2008). Privilegier studert spesifikt i kunnskapsintensive organisasjoner inkluderer autonomi (Aarseth, 2007; Allvin et al., 2011; Humle, 2014) og tidsregulering (Håpnes & Rasmussen, 2011; Land & Taylor, 2010; Kamp, Lund & Hvid, 2011).

Den tredje kilden (*discursive formations*) beskriver «*offisielle og uoffisielle representasjoner som konstruerer bestemte versjoner av identiteter, arbeid og organisasjoner*» (Alvesson et al., 2008, s. 19). Diskursive formasjoner kan eksempelvis bidra til en meningsfull opplevelse av rolleinndeling og innholdet i dem, fordi kontekstspesifikke diskursive representasjoner av de ulike rollene brukes som kilder til identitetsarbeid for de ansatte (Alvesson et al., 2008). Disse diskursive formasjonene kan i noen tilfeller være skapt som identitetsreguleringssystem av *organisasjonsagenter* («eliter») for å manipulere den opplevde meningen av arbeidet blant ansatte, slik at ansatte vil føye seg inn i en ønsket organisasjonsstruktur eller en strategi (Alvesson & Willmott, 2002; Grey, 1994).

Den fjerde kilden (*story-telling performance*) beskriver en sirkulasjon av tilgjengelige og egenkomponerte narrativer for å forstå egen identitet (Alvesson et al., 2008). I rammeverket bestående av kultur, sosiale strukturer og historie kan individet konstruere en opplevelse av egen virkelighet og 'livslinje' gjennom en rekke mindre historier (Watson, 2009), bygget opp for å gi en følelse av sammenheng (Brown, 2015).

Den femte kilden (*group and social relations*) beskriver arbeidsrelatert, mellommenneskelig interaksjon. Denne kilden innebærer både hverdagslig kontakt og samhandling, såfremt som håndtering av komplekse sosiale utfordringer (Alvesson et al., 2008). Grupper og sosiale relasjoner kan her vise til både kolleger, kunder og samarbeidspartnere man forholder seg til i arbeidshverdagen, som individ eller som gruppe.

Den sjette og siste kilden (*anti-identities*) beskriver hvordan individet gjenkjenner sin egen arbeidsidentitet som *noe annet* enn det som beskrives. En anti-identitet virker som en

kontraststruktur i identitetsforståelsen, gjennom en forsterket forståelse av seg selv ut fra beskrivelser av hva man *ikke* er (Alvesson et al., 2008).

De seks kildene beskrevet av Alvesson og kolleger er ikke uttømmende (Alvesson et al., 2008), men forstås som strukturer som kan benyttes i konstruksjon og rekonstruksjon av egen identitet gjennom deltakelse i meningsskapende aktiviteter (Iversen, 2020).

Kontekst

I sin artikkel beskriver Alvesson og kolleger (2008) ulike akademiske syn på hvilke situasjoner identitetsarbeid foregår i. Noen forskere mener at identitetsarbeid foregår «alltid», i hvert valg som tas og hver interaksjon man inngår i. Andre mener at identitetsarbeid foregår «av og til», og ofte som et resultat av *kritiske hendelser*. Slike kritiske hendelser kan oppstå enten i form av én stor endring (eksempelvis en organisasjonsendring) eller ved gjentatte, mindre hendelser (eksempelvis ved gjentatte konflikter med en kollega) (Sveningsson & Alvesson, 2003; Alvesson et al., 2008). I denne oppgaven vil jeg anse koronapandemien som en *kritisk hendelse* for å belyse hvordan identitetsarbeid utføres i denne konteksten.

Identitetstrusler. Mye av forskningen gjort på identitetsarbeid har studert individer i situasjoner preget av økt spenning, usikkerhet og påkjenning sammenlignet med en normalsituasjon (Brown, 2021; 2015). I situasjoner med høyere nivå av slik spenning og usikkerhet kan identiteten oppleves truet, og identitetsarbeid utøves oftere og mer intenst enn ellers (Brown, 2015; Sveningsson & Alvesson, 2003). Usikkerheter og spenninger kan utløse følelser av forvirring, motsetninger og tvil hos de ansatte (Sveningsson & Alvesson, 2003). Slike motsetninger kan påvirke ansattes selvtillit, arbeidsrelasjoner, endringsprosesser, ledelse og resultater (Fleming & Spicer, 2003), og kan bidra til opplevd identitetstrussel (Petriglieri, 2011). En identitetstrussel defineres av Branscombe og kolleger (1999) som enten 1) å bli kategorisert mot sin vilje, 2) at gruppens egenart er angrepet eller forhindret, 3) at gruppens verdi er angrepet eller 4) at ens egen posisjon innad i gruppen er utsatt.

Koronapandemi. Koronapandemien har status både som en global helsekrise og en internasjonal økonomisk trussel (Kniffin et al., 2021). Pandemien har krevd store tilpasninger for organisasjoner, arbeidsgivere og arbeidstakere i en tid preget av mye usikkerhet. Koronapandemien nådde Norge i februar 2020, og den 12. mars 2020 innførte regjeringen i Norge de strengeste og mest omfattende tiltakene i Norge i fredstid. Bedrifter stengte ned, ansatte ble permitterte eller arbeidsledige og hundretusenvis ble sendt på hjemmekontor. Den nye arbeidshverdagen skulle i større eller mindre grad vare hele det neste halvannet året, og enda en stund. Hjemmekontor bidro til en forsterkning av pågående trender som *grenseløst*

arbeid ved å viske ut arbeidsdagens grenser. For ansatte som ikke var permitterte opplevdes endringer spesielt knyttet til a) hjemmekontor (*Work From Home*), b) virtuelt samarbeid, og c) virtuell ledelse eller distanseledelse (Kniffin et al., 2021).

Hjemmekontor (Work From Home) innebærer at arbeidet ikke lenger utføres fra kontoret, men fra eget hjem, for å minimere mobiliteten blant mennesker som reiser til og fra kontoret. Hjemmekontor innebærer også begrensning eller fravær av fysisk kontakt med kolleger og kunder. Tidligere forskning på hjemmekontor-løsninger har vist at ansatte som utfører komplekse oppgaver som ikke krever sosial interaksjon foretrekker å jobbe hjemmefra (Allen, Cho & Meier, 2014). Likevel er det problematisk å sammenligne koronapandemi-relatert hjemmekontor med tidligere forskning på arbeid hjemmefra. Tidligere forskning har studert ansatte som foretrekker og selv har initiert hjemmekontor, mens koronapandemien har ført til påtvunget, obligatorisk hjemmekontor for store deler av befolkningen som ikke ville ønsket dette i en normalsituasjon.

Økningen i *virtuelt samarbeid* ses ved at interne møter, kundemøter, intervjuer og avklaringer gjennomføres over digitale flater, gjerne ved hjelp av video-tjenester som *Teams* eller *Zoom*. Virtuelt samarbeid mellom individer eller grupper kan føre til mangelfull kommunikasjon, ettersom sosiale og emosjonelle signaler begrenses (Lindebaum, Geddes & Jordan, 2018). Samarbeidet vil dermed ofte mangle kommunikasjonsrikdommen som oppleves ansikt til ansikt (Martins, Gilson & Maynard, 2004).

Tidligere forskning viser at kriser kan føre til endring i ledelsesstil (Stoker, Garretsen & Soudis, 2019), og koronapandemien er intet unntak. At ansatte blir pålagt å jobbe hjemmefra krever utøvelse av *virtuell ledelse* eller *distanseledelse*. Distanseledelse kan blant annet innebære et økt resultat-fokus (Kniffin et al., 2021), ettersom ledere ikke kan observere de ansattes innsats på samme måte som i kontorlandskap.

Formålet med denne masteroppgaven er altså å svare på problemstillingen «*Hvordan utøver hodejegere identitetsarbeid gjennom koronapandemien?*». For å svare på dette vil jeg ta i bruk Alvesson og kollegers (2008) seks kilder til utøvelse av identitetsarbeid. Jeg vil utforske hvordan hodejeger-informantene tar i bruk de seks kildene til identitetsarbeid gjennom deres deltakelse i meningsfylte aktiviteter. Hvilke kilder som benyttes og på hvilke måter de blir benyttet vil bli diskutert opp i mot relevant teori om identitetsarbeid og kunnskapsarbeid. Jeg vil også trekke inn koronapandemiens påvirkning av hodejegerens identitetsarbeid. Neste kapittel vil gjennomgå det metodiske rammeverket jeg har benyttet i denne forskningen.

Metode

Dette kapitlet vil gjøre rede for hvilket metodiske rammeverk som er brukt for å besvare problemstillingen. Jeg vil beskrive mitt vitenskapelige ståsted, bakgrunnen for valget av forskningsprosjekt og tilpasningen av studiens problemstilling. Videre vil jeg redegjøre for metodene brukt i rekruttering av utvalget, datainnsamling, transkribering og analyse. Til slutt vil jeg gå gjennom etiske betraktninger på studien.

Bakgrunn for prosjektet

Ved studieårets start jobbet jeg som researcher ved et lederrekrutteringsfirma. Jeg var personlig fascinert av yrket *hodejeger*, mine kollegers dedikasjon til jobben og deres ulike holdninger til rollen sin. Ikke minst var jeg opptatt av hvordan hodejegerbransjen stod ovenfor en omfattende endring, hvor man så en dreining fra hodejegerrollen som individbasert, mystisk og hemmeligholdt, til et mer profesjonalisert, transparent og etterprøvbart virke. Endringen hadde pågått i flere år, og skjedde gradvis, men ville helt uunngåelig påvirke bransjen som helhet og hodejegere som individer spesifikt. Samtidig som selskaper i hodejegerbransjen jobbet med å tilpasse seg denne endringen, befant vi oss ved masteroppgavens start midt i koronapandemien, som førte til store endringer i arbeidssituasjonen for de aller fleste.

I en forelesning i faget 'Organisering og ledelse' ble jeg introdusert for begrepet identitetsarbeid, et prosess-orientert begrep som innebar måten et individ jobber for å skape, endre og vedlikeholde sin opplevde arbeidsidentitet. Teorien om identitetsarbeid sammen med min interesse for hodejegerens rolle, og de ulike endringene hodejegeryrket stod ovenfor, altså i form av en profesjonalisering og en koronapandemi, virket høyaktuell. Rollen min i bransjen ga meg en unik innfallsvinkel for å utforske hvordan identitetsarbeid og konstruksjon av arbeidsidentitet hos hodejegere foregår gjennom ulike typer endring.

Under intervjuprosessen ble det tydelig at min forforståelse for bransjen ville bli et viktig diskusjonsmoment i oppgaven. I tillegg ble det tydelig at oppgaven ville bli for stor ved å inkludere begge endringene som først var intendert. I utgangspunktet ville oppgaven utforske identitetsarbeid gjennom både omorganiseringer eller endringer hodejegerne stod overfor, og gjennom koronapandemien. Det første av de to «bruddene» ble omarbeidet fra å være en del av forskningsspørsmålet til å bli et diskusjonspunkt i analysen. Oppgaven ble slik justert til å omhandle hodejegerens utøvelse av identitetsarbeid gjennom koronapandemien.

Kvalitativ metode

Forskningsprosjektet har tatt i bruk et kvalitativt metodisk rammeverk. Metoden ble valgt med tanke på hvordan forskningsspørsmålet best kunne besvares (Kvale & Brinkmann, 2015). I prosjektet ønsket jeg å utforske hvordan hodejegere konstruerer, utvikler og bevarer sin arbeidsidentitet ved hjelp av identitetsarbeid gjennom et kontekstuellt «brudd». Det ble vurdert som hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode for å tilgjengeliggjøre informantenes subjektive opplevelser av deres personlige identitetsarbeid gjennom hverdagslige opplevelser, erfaringer, meninger og holdninger (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2012). Kvalitativ metode egner seg i tillegg godt for å studere fenomener som det ikke finnes mye kunnskap om fra før (Strauss & Corbin, 1990). Den delen av forskningsspørsmålet mitt som var knyttet til koronapandemien var nybrottsarbeid, og jeg ønsket å utforske identitetsarbeid gjennom koronapandemien med den dybden og åpenheten som kvalitativ metode muliggjør.

Tematisk analyse. I oppgaven ble det brukt metoden Tematisk Analyse (TA). Tematisk Analyse er beskrevet som en metode for å identifisere, analysere og rapportere temaer eller mønstre av temaer i et samlet sett med datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Metoden beskrives videre som godt egnet for å analysere tekst-data (Howitt, 2010), i mitt tilfelle i form av åtte transkriberte intervjuer. Braun og Clarke (2006) deler prosessen for Tematisk Analyse inn i seks steg; 1) *Familiarisering*, 2) *Generere kode*, 3) *Finne temaer*, 4) *Vurdering av temaer*, 5) *Definere og navngi temaer* og 6) *Rapportere resultater*. Disse seks stegene vil bli beskrevet nærmere i Analyse-avsnittet i dette kapittelet. Tematisk Analyse har bakgrunn i innholdsanalyse, og er en fleksibel metode som inneholder flere retningsvalg hvor forskeren kan spisse analysen ytterligere. Disse retningene vil bli beskrevet nedenfor, og videre under seksjonen Vitenskapelig Ståsted.

Big Q og Small Q. Den tydeligste inndelingen innenfor TA er retningene Big Q og Small Q. Inndelingen dreier seg om ulike tilnærminger til analysen og datamaterialet, henholdsvis kvalitativ og subjektiv (Big Q) i mot en kvantitativ og objektiv (Small Q) tilnærming. I forskningsprosjektet har jeg valgt retningen Big Q, en metode som innebærer at forskerens rolle fremheves som mer aktiv sammenlignet med Small Q. Retningen bygger derfor i større grad på subjektivitet, som kan være både positivt og negativt. Det blir trukket frem som positivt at Big Q er mer trofast mot klassisk kvalitativ forskningsmetode, ved å være friere og mer fleksibel gjennom prosessen i teorivalg, koding og utvikling av tema. Det blir trukket frem som negativt at dette skaper mindre reproducerbar forskning, ettersom forskerens subjektivitet står sterkt og andre forskere ville tolket datamaterialet ulikt. Dette

rettferdiggjøres imidlertid ved at reproduserbarhet ikke er målet i seg selv. Isteden er det den aktuelle konteksten og interaksjonen som er vesentlig å utforske.

Vitenskapelig ståsted

I all vitenskapelig forskning er det viktig å opplyse mottakeren om forskerens vitenskapelige ståsted. Dette er fordi forskerens paradigme gir et viktig innblikk i underliggende antakelser om virkeligheten, som gir større forståelse for hvordan datamaterialet er blitt tolket. Et paradigme består av *ontologi* (hvilken kunnskap finnes?), *epistemologi* (hva kan vi tilegne oss kunnskap om?) og *metodologi* (hvordan tilegne seg denne kunnskapen?) (Guba & Lincoln, 1994). Det forteller altså hvilken kunnskap og teori som bringes inn, samt hvordan datamaterialet blir samlet inn og analysert. Viktigheten av disse opplysningene gjelder spesielt fordi det er valgt tematisk analyse som metode, ettersom den er fleksibel og ikke bundet til et spesifikt vitenskapelig ståsted.

Relativistisk tilnærming. Oppgaven er basert på en relativistisk tilnærming. Den relativistiske tilnærmingen (også kalt konstruktivistisk ontologi) ser bort fra muligheten for universell sannhet, og ser på meningsskaping som noe som er knyttet til den konkrete konteksten hvor den blir opplevd. Tilnærmingen representerer en virkelighetsforståelse som formidles gjennom den sosiale konstruksjonen av et tema. Forskerens subjektivitet er her mer anerkjent sammenlignet med det realistiske og post-positivistiske ståstedet, og viser at forskerens tolkning av datamaterialet dermed blir det nærmeste man kommer sannheten.

Induktiv, latent og fortolkende epistemologi. Ut ifra den relativistiske tilnærmingen vil oppgaven ta i bruk en induktiv, latent og fortolkende analyse. Induktiv analyse vil si en datadrevet analyse, hvor forskeren kommer fram til teorier gjennom analyse av datamaterialet, heller enn å analyserer datamaterialet sett gjennom eksisterende teori. Analysen er derfor nærmere data-drevet enn teoridrevet. En latent og fortolkende analyse innebærer muligheten for å analysere videre ut over det semantiske og eksplisitte som blir sagt, og videre se etter dypere, underliggende mening og tematikk i datamaterialet.

Bakgrunn for valg av vitenskapelig ståsted. Tilnærmingen er valgt på bakgrunn av et ønske om å forstå forskningsobjektene kontekstuelle, subjektive virkelighet og opplevelse så åpent som mulig, gjennom deres personlige narrativ. Ved at forskeren innehar personlig kjennskap til studieobjektene arbeidshverdag er det viktig å holde analysen nær datamaterialet, for å forstå informantenes faktiske, intenderte opplevelser. Den induktive tilnærmingen muliggjør dette i større grad enn deduktiv tilnærming, ettersom forskeren her ikke forsøker å plassere informantenes opplevelser inn i eksisterende teori, men heller ønsker

å bruke informantenes inntrykk og opplevelser til å kunne forklare et fenomen. Det relativistiske ståstedet, sammen med det latente tolkningsmetoden anerkjenner forskeren som en aktiv aktør som unektelig vil påvirke tolkningen av det semantiske datamaterialet. Kontinuerlig veksling mellom dataanalyse og teorigjennomgang gjennom analyseprosessen bidrar til nyttig, kritisk evaluering av analysene som gjøres. Gjennom hele prosessen er det gjort avstemminger og justeringer av tolkninger, for å sikre at de er gjort ut fra det konkrete datamaterialet og ikke ut fra min forforståelse. Prosessen har på den måten vært refleksiv, noe som har vært viktig på grunn av min personlige tilknytning til fenomenet som studeres.

Utvalg av informanter

Strategisk utvalg. Kvalitative studier benytter oftest små utvalg, fordi man ønsker å gå i dybden for å forstå enkeltindivider og konkrete situasjoner heller enn å generalisere karakteristikk for en populasjon (Howitt, 2013). For kvalitative studier kan det derfor være hensiktsmessig å benytte *strategiske utvalg* eller *kriterieutvalg* og potensielt *snøballmetoden* for å sikre informanter som kan belyse studiens problemstilling på en relevant måte. Informantene jeg har brukt i forskningsprosjektet er valgt ved strategisk utvalg kombinert med kriterieutvalg. Å velge etter strategisk utvalg vil si at forskeren velger informanter som i størst grad er antatt å ha interessant kunnskap og relevante erfaringer for å belyse problemstillingen (Tjora, 2017). Informantene var alle ansatt som hodejegere, og de hadde én av to sentrale roller i en slik virksomhet, med ulik ansiennitet. Informantene er jevnt fordelt mellom kvinner og menn, mellom senior og junior (ansiennitet), og de har et stort aldersspenn. Alle informantene hadde høyere utdanning, de fleste innenfor økonomisk-administrativ fagretning, og alle hadde jobbet delvis på hjemmekontor i løpet av koronapandemien. De ble derfor antatt å inneha ulik, men relevant innsikt i tematikken som forskningsspørsmålet ønsket å utforske. Videre ble informantene strategisk valgt ut for å gi bredest mulig innsikt i fenomenet og situasjonen. Fordi alle intervjuobjektene var ansatt i et hodejegerselskap kalles utvalget også et kriterieutvalg. Et kriterieutvalg vil si at forskeren setter visse kriterier for å kunne velge ut informantene, og for å begrense utvalget (Tjora, 2012). I dette forskningsprosjektet var det satt som kriterium at deltakerne måtte ha en jobb innenfor hodejegerbransjen, og inneha en rekrutteringsfaglig stilling (ikke administrativ). Kriteriene og utvalget ble valgt fordi nettopp disse informantene ville bidra til å belyse forskningsspørsmålet på ulike og relevante måter. Anonymitetshensyn gjør at informantene ikke vil beskrives nærmere enn dette i oppgaven.

Rekruttering

I forbindelse med rekruttering av informanter til prosjektet tok jeg først kontakt med daglig leder i det aktuelle selskapet, og fikk tillatelse til å intervju ansatte i selskapet. Lederne fikk etter denne første kontakten ingen ytterligere informasjon om informantenes ytringer, eller hvem av deres ansatte som valgte å delta. Informantene ble tidlig informert om at jeg skulle utføre et masterprosjekt, og at jeg ønsket å bruke hodejegere som informanter. Det ble opplyst at det ville være helt frivillig å delta, og at de ville få et informasjonsskriv tilsendt på e-post før intervjuprosessen skulle starte. På denne måten fikk deltakerne god tid til å vurdere om de var interessert i å stille som informant for et intervju.

Senere sendte jeg ut informasjonsskrivet til aktuelle informanter. Jeg tok kontakt med dem direkte, på individuelle e-poster med informasjon om hva deres deltakelse ville innebære, hvor og hvordan intervjuer ville gjennomføres, om sikker behandling av personopplysninger, og til slutt et spørsmål om de ønsket å stille til intervju. Jeg presiserte at det ikke ville ha noen jobb-relaterte konsekvenser for dem å delta, og at ingen ledere ville få innsikt i hvem som valgte å delta. Jeg presiserte også at de etter å ha sagt *ja*, fremdeles kunne trekke tilbake dette samtykket når som helst i prosessen, helt ubegrunnet. De ble oppfordret til å svare «JA» på e-posten hvis de ønsket å stille til intervju, og vi avtalte derfra passende tid og sted. Å håndtere rekrutteringen på denne måten bidro til å sikre informantenes *informerte samtykke*, som det er viktig at er både frivillig, informert, utvetydig, aktivt og dokumenterbart. Samtykket skal også være lett å trekke tilbake.

Underveis i prosessen ga flere informanter innspill til andre informanter det kunne være interessant å intervju, og noen av disse ble videre kontaktet. Rekrutteringsmetoden brukt her kalles snøballmetoden. Videre tok jeg utgangspunkt i ønsket om et variert, strategisk utvalg av informanter, og valgte å fylle på med informanter som representerte ulike syn på problemstillingen. Det kunne være enten ved å rekruttere flere menn/kvinner, yngre/eldre, eller senior/junior. Da antallet informanter nådde 8, valgte jeg å stoppe rekrutteringen. Utvalget mitt hadde da en 50/50 fordeling mellom menn og kvinner, senior og junior, og en bred variasjon i alder. Samtlige informanter som ble forespurt valgte å delta.

Datainnsamling

Datainnsamlingen til forskningsprosjektet ble gjennomført ved bruk av semi-strukturerte intervjuer. Denne intervjuformen er blant de aller mest brukte innen kvalitativ forskning (Tjora, 2017). At intervjuene er semi-strukturerte innebærer at forskeren har et sett med spørsmål og temaer man ønsker å snakke om, men at man kun er løst knyttet til denne

strukturen. Det gir forskeren mulighet til å forfølge andre temaer som dukker opp underveis i samtalen, dersom dette er relevant eller interessant (Bryman, 2008). Intervjuene ble gjennomført enten fysisk eller på video, etter deltakernes preferanser og i tråd med gjeldende smittevernstiltak.

Intervju-guide. Intervjuguiden til prosjektet ble utarbeidet basert på en intervjuguide fra tidligere forskning ved NTNU om arbeidsidentitet og identitetsarbeid. Guiden ble tilpasset til prosjektet ved inkludere ordene hodejeger og rekrutterer, og ved å inkludere spørsmål rettet mot endringene knyttet til koronapandemien. Det var ønskelig å bli kjent med informantenes opplevelser av en vanlig arbeidshverdag, gjennom arbeidspraksis og arbeidsrelasjoner, og hvordan dette ble påvirket av pandemien. Den tilpassede intervjuguiden inneholdt for eksempel spørsmål som «*hvordan har koronapandemien påvirket dine arbeidsrelasjoner?*» og «*hvordan har koronapandemien påvirket dine arbeidsoppgaver?*». Videre ville jeg undersøke informantenes opplevde arbeidsidentitet. Intervjuguiden inneholdt derfor også spørsmål som «*er hodejeger en drømmejobb for deg?*» og «*hva liker du best med yrket hodejeger/rekrutterer?*».

Intervjuguiden var grovt inndelt i 5 seksjoner: 1) Introduksjon, 2) Arbeidshistorie, 3) Arbeidshverdag, 4) Endringer i arbeidshverdagen og 5) Arbeidsidentitet. I introduksjonsdelen informerte jeg deltakerne om hensikten med studiet, kort hva vi skulle snakke om, og minnet dem på at deres deltakelse er frivillig. *Del 2) Arbeidshistorie* var tenkt som oppvarming, for å få informantene til å bli vant til å snakke om seg selv, bli vant til situasjonen (Tjora, 2017), og begynne så smått å reflektere rundt sin egen arbeidsidentitet. Denne delen kunne også benyttes senere i samtalen ved at informantene refererte tilbake til tidligere erfaring i sammenligninger eller for å beskrive opplevelser. *Del 3) Arbeidshverdag* ble benyttet for å utforske en normal arbeidshverdag. *Del 4) Endringer i arbeidshverdag* gikk nærmere inn på hvordan koronapandemien hadde påvirket deres arbeidshverdag, i form av arbeidspraksis og arbeidsrelasjoner. *Del 5) Arbeidsidentitet* inneholdt spørsmål om deltakernes opplevelse og inntrykk av yrket hodejeger. Se original intervjuguide vedlagt i appendiks 1.

Rekkefølgen og formuleringen av spørsmålene i intervjuguiden ble revidert etter hvert intervju, og noe justert underveis i prosessen. Etter hvert intervju ble informanten spurt om hva de syntes om intervjuet. Dette var for å kunne motta eventuelle innspill til hvordan intervjuet kunne gjennomføres bedre, og for å sikre at eventuell usikkerhet eller uklarhet rundt intervjuet ble ryddet opp i så raskt som mulig. For eksempel kom en informant med en tilbakemelding om at det kunne oppleves utrygt å svare på spørsmålet «*er det eventuelt en*

annen jobb du identifiserer deg mer med?» når koronapandemien førte til en opplevd utrygghet rundt egen rolle og selskapets fremtid.

Gjennomføring av intervju. Deltakerne fikk selv velge om intervjuet skulle gjennomføres fysisk eller på video, på grunn av koronapandemiens smittevern hensyn. De fikk opplyst at samtalen ville vare i ca. 1 time. Det bør nevnes at samtlige informanter på dette tidspunktet hadde solid erfaring med bruk av videointervjuer, etter at koronapandemien hadde bidratt til ca. 8-10 måneders erfaring med videointervjuer i jobbsammenheng. Halvparten av intervjuene ble gjennomført på video fra hjemmekontor, og halvparten møtte opp fysisk. Videointervjuene ble gjennomført i et lukket videomøterom på en plattform som deltakerne var kjent med fra før. De fysiske intervjuene ble gjennomført i hodejegernes egne lokaler, inne på store møterom med 2 meters avstand mellom intervjuer og intervjuobjekt. De fysiske intervjuene foregikk helt uforstyrret, ettersom ansatte oftest ikke oppholdt seg i kontorlokaler i denne perioden av pandemien.

Transkribering. Å transkribere et intervju vil si å gjøre om formatet i intervjuene fra tale til skriftlig tekst (Howitt, 2013; Kvale & Brinkmann, 2015). I henhold til gjeldende anbefalinger for gjennomføring av kvalitative intervjuer (Tjora, 2017), ble intervjuene tatt opp på en digital båndopptaker i lydformat. Dette er anbefalt for å sikre at forskeren får med seg all relevant informasjon fra informantene på en korrekt måte. Lydopptakene ble i etterkant spilt av slik at innholdet kunne bli transkribert i tekstformat på en PC. Braun og Clarke (2006) skriver at Tematisk Analyse krever en mindre detaljert transkribering for gjennomføring av analysen sammenlignet med andre analyseformer. Det viktigste er å skrive ned ordrett hva kandidatene sier. I transkripsjonen valgte jeg imidlertid også å inkludere i teksten når informantene lo og når de tok lange pauser. Dette ble formattert i transkripsjonen som [latter] og [pause].

I følge Howitt (2013) bør forskeren tenke på datamaterialets bruksområde ved transkribering av lydfiler, for å kunne optimalisere metoden. I dette forskningsprosjektet undersøkte jeg tematikk rundt arbeidsidentitet og identitetsarbeid hos informantene gjennom koronapandemien. Det ble i flere samtaler delt detaljerte synspunkter og erfaringer rundt egen håndtering og selskapets håndtering av situasjonen. Disse erfaringene ble kommunisert ved utstrakt bruk av personnavn, titler, ansvarsområder og med en forutsetning om forskerens underforståtte kjennskap til yrket. For å beholde en så åpen analyse som mulig, var det viktig å få med detaljer og nyanser også i disse delene av intervjuet. Dette gjorde at jeg valgte å erstatte personnavn og stillingsbetegnelser med anonymiserte versjoner i transkripsjonen. Ord som «sjefen» eller beskrivelser av individer med spesifikke roller ble eksempelvis byttet ut

med [kollega]. På denne måten kunne informantenes beskrivelser bli ivaretatt for analyse samtidig som de var sikret anonymitet i transkripsjonene. I rapporten er informantene også anonymisert ved å bli kalt informant 1, informant 2, informant 3 osv.

Analyse

Tematisk Analyse. Analysen tok utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sine seks steg for Tematisk Analyse. Analyseprosessen har altså seks sekvensielle faser, men metoden er iterativ, sirkulær, og oppfordrer til bevegelse mellom de ulike fasene. Fordi Tematisk Analyse er en fleksibel, åpen metode, forventes det at forskeren tar noen aktive valg, og begrunner disse valgene godt (Braun & Clarke, 2006). Det vitenskapelige ståstedet beskrevet tidligere gir et grunnlag og utgangspunkt som beskriver forskerens tilnærming til analysen. Videre bør man aktivt ta stilling til om analysen skal ha en deduktiv eller induktiv tilnærming, og om den skal ha en semantisk eller latent tolkning.

Induktiv og latent tilnærming. Ut ifra det relativistiske vitenskapelige ståstedet beskrevet tidligere i metode-delen, har oppgaven tatt i bruk en induktiv og latent eller fortolkende tilnærming til analyse. En induktiv analyse beskriver en datadrevet, «bottom up» analyseform, hvor forskeren holder seg tett på datamaterialet, og ikke bruker forhåndsdefinert tematikk eller koding som man forsøker å få materialet til å passe til. Analysen stammer dermed hovedsakelig fra datamaterialet, og ikke fra det teoretiske rammeverket (Clarke, Braun, & Hayfield, 2015). I motsatt tilfelle ville en deduktiv analyse vært en «top down» og teoridrevet analyse, som vil si at forskeren analyserer datamaterialet sett gjennom eksisterende teori. Det er viktig å notere at selv om det blir gjort et aktivt valg om å gjennomføre analysen induktivt, så vil analysen alltid inneholde elementer av deduktiv tilnærming. Det er fordi forskeren innehar forkunnskap og forventninger som bevisst og ubevisst påvirker kodingen og tolkningen av datamaterialet. Dette foregår tross intensjonen om å holde seg tett på datamaterialet med en induktiv tilnærming. Induktiv og deduktiv tilnærming har hver sine fordeler og ulemper, og det vil være en styrke å være bevisst at analysen til en viss grad vil ta i bruk begge.

En latent tilnærming åpner for forskerens tolkning av underliggende mening og tematikk i datamaterialet, videre ut over det semantiske og eksplisitte som blir sagt. I motsatt tilfelle ville en semantisk tilnærming benyttet utelukkende deskriptiv data i utvikling av temaer. I kvalitativ forskning kan en latent analyseform være nyttig når informantene ikke nødvendigvis er bevisste sin egen mening. Eksempelvis kan informantenes konkrete beskrivelser av opplevelser eller tanker videreføres til å forklare en underliggende holdning

eller et ståsted ved bruk av latent analyse. En latent tilnærming er også nyttig når man forsker på fenomener som er utilgjengelig eller utfordrende for informantene å snakke om (for eksempel identitet). Det er fordi det tillater at det utilgjengelige fenomenet blir konseptualisert gjennom utforskning av underbyggende elementer (for eksempel: identitetsbyggende arbeid gjennom arbeidsrelasjoner og arbeidspraksis). Det ble vurdert at en latent dataanalyse ville være nyttig i denne studien, på grunn av mine forkunnskaper om bransjen, rollene og situasjonen.

Analyseprosessen

I studien benyttet jeg retningslinjene til Braun og Clarke (2006) for tematisk analyse og deres seks faser; 1) *Familiarisering*, 2) *Generere kode*, 3) *Finne temaer*, 4) *Vurdering av temaer*, 5) *Definere og navngi temaer* og 6) *Rapportere resultater* (Braun & Clarke, 2006). Fasene beskrives sekvensielt, men prosessen er i praksis sirkulær, rekursiv, som innebærer at forskeren beveger seg frem og tilbake mellom fasene gjennom analysen (Howitt, 2013). Stegene i prosessen bidrar til tydelighet i hva som bør inngå i en god tematisk analyse, og er en viktig rettesnor for å unngå å trå feil gjennom prosessen. Likevel åpner de rekursive fasene for mye fleksibilitet, i og med at man kan ha vært gjennom fase 5, definert og navngitt temaer, men deretter likevel gå tilbake og revidere, og finne andre, nye temaer. Dette sikrer en reflektert prosess som bidrar til gode og nyanserte resultater av analysen (Maxwell, 2005). Jeg har valgt å liste opp de ulike fasene sekvensielt for å beskrive deres innhold nærmere.

Fase 1: Familiarisering. Målet med steg 1 i prosessen er å bli godt kjent med dataen før man begynner selve databehandlingen (Braun & Clarke, 2006). Dette kan eksempelvis gjøres ved å repetere datamaterialet (høre gjennom lydopptakene eller lese gjennom de transkriberte intervjuene) og skrive korte sammendrag av materialet. Dette gjøres for å gi et nærmere inntrykk av hva som finnes av informasjon i det samlede datamaterialet. Braun og Clarke (2006) understreker viktigheten av å bli godt kjent med studiens datamateriale før man begynner fase 2. I dette studieprosjektet utførte jeg intervjuene og transkriberingen selv, så jeg fikk helt fra start et nært kjennskap til materialet. I tillegg valgte jeg i denne fasen å lese gjennom alle de transkriberte intervjuene i sin helhet og skrive oppsummeringer av hvert intervju i en notatbok og forslag til koder og temaer på Post-it lapper ved siden av.

Fase 2: Generere kode. Målet med steg 2 i prosessen er å finne og markere ulike elementer av interesse i datamaterialet, og organisere disse elementene i meningsfulle grupper (Braun & Clarke, 2006). Jeg gikk gjennom datamaterialet intervju for intervju, og benyttet både transkripsjonene og egne notater fra Fase 1 for å generere koder som

oppsummerte innholdet på en god måte. Jeg kodet materialet digitalt, og benyttet dataprogrammet NVivo som er spesielt utviklet for behandling av kvalitative data. Der opprettet jeg oppsummerende koder mens jeg leste, og i disse kodene samlet jeg beskrivende tekstutdrag fra intervjuene. Jeg holdt kodingen tett på datamaterialet gjennom hele denne fasen, gjennom en bottom-up tilnærming. Dette støtter valget om å benytte en induktiv, latent tilnærming til Tematisk Analyse. Analysen unngikk dermed å bli veldig preget av forskerens forventninger og forkunnskaper om resultatet. Samtidig bidro tilnærmingen og rekkefølgen til å åpne opp for at det kunne dukke opp nye temaer underveis. Til sammen ble materialet i intervjuene oppsummert i et titalls ulike koder, som ble behandlet videre i Fase 3.

Fase 3: Finne temaer. Målet med steg 3 i prosessen er å organisere kodene fra steg 2 i mer abstrakte og overordnede temaer som beskriver datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Rent praktisk gikk jeg gjennom kodene jeg hadde generert, og grupperte koder sammen med andre tematisk nærliggende koder, som sammen bygget opp et meningsfylt tema. I NVivo trykket jeg inn på hver kode for å se de samlede tekstutsnittene som var sortert i koden. På denne måten kunne jeg trekke paralleller mellom innholdet de ulike kodene og se etter sammenhenger og mønster som kunne generere et tema. På samme måte re-evaluerte jeg kodene jeg hadde laget som hadde få tekst-eksempler i, og disse ble enten forkastet eller slått sammen med andre koder til større, mer omfattende temaer. Jeg begynte å sette opp kodene i hierarki, med forslag til hovedtemaer og undertemaer. Med digital analyse i NVivo var det enkelt å både opprette nye koder, slå sammen nærliggende koder, og flytte tekstutsnitt mellom de ulike grupperingene. Dette bidro også til å gjøre bevegelsen mellom de ulike fasene i analysen ryddig og oversiktlig.

Fase 4: Vurdering av temaer. Målet med steg 4 i prosessen er å gjennomgå og evaluere temaene man har skapt i steg 3 (Braun & Clarke, 2006). Det er viktig å evaluere temaene både ut fra sammenhengen med datamaterialet og kodene som inngår i hvert enkelt tema, og i sammenheng med resten av temaene og datasettet i sin helhet (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen sikrer forskeren at hvert tema er internt homogent (innholdet hører sammen på en tydelig måte), og at det er heterogenitet mellom de ulike temaene (at temaene skiller seg tydelig fra hverandre og ikke overlapper). I tillegg til NVivo benyttet jeg den nettbaserte programvaren Miro, som lot meg sette opp informasjon i strukturerte oversikter. Jeg lagde to strukturer som ble viktige; en oversikt med sitater fra datamaterialet og et tankekart med oversikt over relevant teori om temaet. Sitatene i oversikten plukket jeg ut fra temaene mine i NVivo, og valgte de som syntes mest representative for forskningsspørsmålet. Etter hvert begynte jeg å fargelegge de ulike sitat-boksene i fem

hovedtema-farger, for å skille dem fra hverandre i fornuftige inndelinger. På denne måten justerte jeg antall hovedtemaer fra 15 til 5. Miro ble viktig på to måter; det ble en storytelling-ressurs for å strukturere oppgaven etter sitater, og det ga meg en ryddig oversikt over teori, slik at jeg kunne se sammenhenger tydeligere. Utklipp fra Miro-strukturene er vedlagt i oppgavens appendiks 4.

Fase 5: Definere og navngi temaer. Målet med steg 5 i prosessen er å spisse og forbedre temanavnene ytterligere, for å skape en ryddig og sammenhengende fremstilling. Å navngi temaene på en god måte kan være utfordrende (Howitt, 2013). Man bør forsøke å definere konseptuelt ulike temaer som korrekt fremstiller den komplekse tematikken i datamaterialet, og som sikrer intern homogenitet og ekstern heterogenitet mellom temaene. Fase 5 henger i stor grad sammen med tidligere faser, og bevegelsen mellom fasene gjennom studien følger Maxwells (2020) anbefaling. I denne fasen bestemte jeg meg også for å kode datamaterialet på nytt. Dette ble gjort etter en spissing av studiens problemstilling. Sitatene lagret under første runde med hovedtemaer og undertemaer i NVivo ble gjennomgått, og sitater ble strukturert i nye, justerte temaer og undertemaer. Å plassere sitater i Miro med fargekoder på temaene bidro til nyttig visuell oversikt over materialet. I Miro-oversikten over sitater (Fase 4) fikk disse hovedtemaene først midlertidige navn basert på fargekodingen. Eksempelvis ble to temaer navngitt «Relasjoner» og «Kunnskapsarbeid», før temanavnene i løpet av rapportskrivningen (Fase 6) ble spesifisert og konkretisert ytterligere.

Fase 6: Rapportere resultater. Målet med siste fase i den tematiske analysen er å rapportere resultater med utgangspunkt i de genererte temaene. Braun og Clarke (2006) beskriver hvordan fase 6 henger sammen med hele prosessen med utvikling av temaer, og at tematisk analyse ikke har klare skiller mellom analyse og utskrivning. I fase 6 ble de fleste undertemaene enten justert, komprimert eller nye ble generert for hvert hovedtema. I tillegg ble navnene på hovedtemaene tilpasset og forbedret. Hovedtemaet «kunnskapsarbeid» ble for eksempel endret til «kunnskap som verdibidrag». Gjennom skrivningen av resultat-delen ble beskrivende sitater valgt ut for å begrunne valg av temaer og undertemaer best mulig.

Etiske betraktninger

Forskningsprosjektet er meldt inn til og godkjent fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (se Appendiks 3). I kvalitativ forskning er det viktig at etiske prinsipper som frivillig deltakelse, informert samtykke og anonymitetshensyn for informantene ivaretas (Tjora, 2017). Alle informantene mottok i forkant av intervjuer et informasjonsskriv om studien, som beskrev hva forskningen handlet om, hva deres deltakelse i studiet ville

innebære, deres rettigheter personvern hensyn, samt min kontaktinformasjon.

Informasjonsskrivet er vedlagt i Appendiks 2. Informert samtykke ble sikret ved at informantene selv svarte «JA» på e-posten med tilsendte informasjonsskriv og spørsmål om de ønsket å delta. De samme punktene ble også gjennomgått med hver informant i forkant av intervjuet deres, slik at de kunne stille eventuelle spørsmål til innholdet.

Informantene i studien er anonymisert ved å betegnes som «Informant 1» osv. Alle karakteristikk som kunne bidratt til gjenkjennelse av informantene i deres utsagn, slik som informasjon om deres egen eller kollegers alder, erfaring, kjønn, geografisk lokasjon, stilling eller selskapsnavn, er utelatt fra sitatene presentert i oppgaven. Meningsinnholdet i de aktuelle sitatene er likevel beholdt. Gjennom behandlingen av innsamlet datamateriale ble alle lydfiler oppbevart på en privat lydopptaker som ble innelåst når ute av syne og ved fullført transkribering. Transkribering og oppbevaring av transkripsjoner ble utført på en privat PC, også innelåst når ute av syne. Den samme datamaskinen ble benyttet til koding av data i NVivo, og strukturering av data i Miro. Alle lydfiler, transkripsjoner og datamaterialet oppbevart i NVivo og Miro vil slettes ved masteroppgavens innleveringsfrist, 01.10.2021.

Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene av den tematiske analysen. Med utgangspunkt i studiens problemstilling; «*hvordan utøver hodejegerne identitetsarbeid gjennom koronapandemien?*» har jeg kommet fram til fire hovedtemaer som mest relevant. De fire hovedtemaene er: *variasjon og tilpasning, hardt arbeid, relasjonsbygging og kunnskap som verdibidrag*. De fire hovedtemaene vil presenteres med tilhørende undertemaer, benyttet for å skape struktur for presentasjon av resultatene. Jeg har valgt å strukturere resultatene slik at hovedtemaene først introduseres med et kontekst-undertema som beskriver arbeidsbetingelser hodejegerne arbeider under. Deretter beskriver de neste to-tre undertemaene hvordan disse arbeidsbetingelsene håndteres av hodejeger-informantene i arbeidshverdagen. Dette bidrar til å belyse de ulike arbeidsbetingelsene hodejeger-informantene jobber under, og hvordan de velger å utøve sitt identitetsarbeid i disse kontekstene. Det gir også en god mulighet til å beskrive koronapandemiens påvirkning av identitetsarbeidet gjennom de spesifikke arbeidsbetingelsene og kontekstene. Jeg vil gå gjennom de fire hovedtemaene og tilhørende undertemaer i rekkefølgen sett i Tabell 1.

Tabell 1

Oversikt over studiens hovedtemaer og tilhørende undertemaer

Hovedtemaer	Undertemaer
Variasjon og tilpasning	Variert arbeidshverdag Tilpasning til komplekse situasjoner Utøvelse av fleksibilitet og autonomi
Hardt arbeid	Resultatfokus Grenseløst arbeid Ansvarlighet
Relasjonsbygging	Gode kunderelasjoner Fokus på lagarbeid Tilhørighet
Kunnskap som verdibidrag	Utdaterte oppfatninger Kunnskapsfokus Læring og utvikling Å være viktig

Variasjon og tilpasning

Første hovedtema i studien handler om hodejegerens manøvrering av variasjon og tilpasning i sin arbeidshverdag. En tilpasset utøvelse av egen identitet som hodejeger fremkommer som essensielt for informantene i deres varierte arbeidshverdag. Hovedtemaets undertemaer beskriver yrkets utpregede variasjon i arbeidsoppgaver, kunder, oppdrag og forståelse for industrier og bransjer. Det beskriver også hvordan denne variasjonen krever mye sosial og strukturell tilpasning, og hvordan utøvelse av fleksibilitet og autonomi benyttes av informantene for å utøve den dynamiske rollen sin. Gjennomgående i datasettet ble variasjon og tilpasning i tilnærmingen til arbeidsutførelsen trukket frem som positive element i hodejegerrollen. En av informantene illustrerte det slik:

«Det jeg synes er morsomt med jobben da, det er jo at det er stor variasjon egentlig, man treffer så veldig mange forskjellige typer folk, og det å sette seg inn i nye selskaper og bransjer og å finne folk med utrolig mye forskjellig kompetanse som skal passe inn på veldig mange forskjellige steder. [...] Man har jo hele tiden nye utfordringer og det er nye ting å sette seg inn i». – Informant 8

Informantene beskriver det som avgjørende å kunne tilpasse seg komplekse situasjoner, som informantene møter daglig. Disse situasjonene kan oppleves i form av variasjon i nye oppdrag, ulike typer kunder, krevende bestillinger, motstridende rolleforventninger og håndtering av ulike nøkkelpersoner, både kunder og kandidater. Arbeidshverdagene er svært varierte, og hodejegerne må daglig sette seg inn i mye nytt og ukjent stoff. Ingen dager er like, og informantene beskriver en betydelig bruk av fleksibilitet og autonomi i arbeidshverdagen. De strukturerer sin egen arbeidshverdag etter egne og andres behov, og er selv ansvarlige for å forme og utøve egne arbeidsoppgaver med stor autonomi.

Jeg vil først i gjennomgangen av *Variasjon og tilpasning* begynne med undertemaet 1) *Variert arbeidshverdag*, som illustrerer en av arbeidsbetingelsene som hodejegerne arbeider under. Deretter belyses hodejegerens håndtering av denne konteksten i deres identitetsarbeid ved hjelp av de neste to undertemaene, strategiene 2) *Tilpasning til komplekse situasjoner* og 3) *Utøvelse av fleksibilitet og autonomi*.

Variert arbeidshverdag. En hodejegers arbeidshverdag består av varierte utfordringer i møter med kunder, kandidater og kolleger. I tillegg til relasjonelle utfordringer består hodejegerens hverdag av et bredt spekter av varierte arbeidsoppgaver og ansvarsområder som

alle håndteres på ulike måter. En variert arbeidshverdag påvirker hodejegerenes identitetsarbeid ved å kreve håndtering av et bredt spekter av oppgaver. Informantene jobber både operativt og strategisk. De skal operativt løse et konkret rekrutteringsoppdrag for en ny leder, men samtidig også pleie sitt eget og selskapets forhold til kunden og hver enkelt kandidat. Denne pleien er strategisk og prioriteres for langsiktig investering i relasjoner som fører til økt sjanse for nye oppdrag. For hvert nye oppdrag gjennomfører hodejegerne alle stegene i en rekrutteringsprosess, og fokuserer samtidig på å bygge nettverk og godt rykte. I tillegg til håndteringen av oppdragene og det relasjonelle og strategiske arbeidet skal hodejegerne jobbe med internt forbedringsarbeid for å sikre at de selv og selskapet utfører sine oppdrag på best mulig måte. På toppen av det hele kommer et helt essensielt behov for å holde seg oppdatert i markedet. En hodejeger må følge med på nye, spennende og aktuelle selskap, følge med på leder-kandidaters bevegelser i arbeidsmarkedet, og være oppdatert på ulike selskapers økonomiske og kommersielle status ved å lese kvartalsrapporter og nyhetsoppslag. Å være oppdatert på arbeidsmarkedet er kritisk for å kunne posisjonere seg godt for å vinne og utføre rekrutteringsoppdrag på best mulig måte. Informant 1 beskriver bredden og omfanget i sine arbeidsoppgaver:

«Man skal dekke alt fra kundepleie, markedsforståelse, kandidatpleie [...]. Det er alt fra markedsbearbeiding på alle mulige fronter, skrive tilbud og ha salgsmøter, følge opp oppdragene vi har, gjennomføring, og ikke minst også etterarbeid. Og så skal man jo rent teoretisk prøve å løfte butikken, tenke kontinuerlig forbedring».

– Informant 1

Det kommer fram at arbeidshverdagen til en hodejeger har stor variasjon i både hverdagslige og episodiske gjøremål. Rollen hodejeger og deres arbeidshverdag innebærer altså et bredt spekter av oppgaver og ansvar, og det fremstår vanskelig for flere informanter å beskrive en typisk arbeidsdag:

«En vanlig arbeidsdag... hvordan den ser ut... det var egentlig et ganske godt spørsmål». – Informant 3

«Det er ingen typisk, vet du... Altså det er veldig forskjellig [...] det er jo veldig, veldig forskjellig hvordan dagene er». – Informant 6

Det uendelige innholdet og variasjonen i arbeidshverdagen oppsummeres ved at det rett og slett ikke finnes noen typisk hverdag. Bredden i arbeidsoppgaver og at ingen dager er like ser ut til å være noe hodejegerne setter pris på med rollen. Informant 6 illustrerer dette ved å nærmest sette likhetstegn mellom repetisjon og kjedsomhet, og beskriver dermed sin positive holdning til hodejegerrollens variasjon: «*Aldri en kjedelig dag. Aldri en lik dag. Nei, aldri*». Hverdagene oppleves mindre kjedelig med mer variasjon i arbeidsoppgavene, noe de har mye av. Informantene har en variert arbeidsportefølje med parallelle rekrutteringsprosjekter i ulike industrier, bransjer, roller og stillingsnivå. Denne typen variasjon i hodejegerens arbeidsportefølje fører naturlig nok til at hver arbeidsdag blir ulik, da ulike oppdrag håndteres på hver sin måte. Informant 7 trekker fram at en variert portefølje er spennende, og medfører store læringsmuligheter: «*Det er veldig spennende dette med variasjon og det at du lærer hele tiden noe nytt*».

Majoriteten av informanter trakk frem dynamikk og variasjon som verdsette aspekter ved rollen. Til tross for en svært variert arbeidsdag i den normale hverdagen, har koronapandemien gjort at informantene opplever mindre variasjon i sine oppgaver og treffpunkt med andre mennesker. Informant 5 beskriver at hverdagen inneholder mindre variasjon under korona-pandemien: «*Dagene nå i korona blir jo mye mer monotone da, for å kalle det det*». Å jobbe fra hjemmekontor fører til at variasjonen i arbeidshverdagen blir mindre. Store deler av arbeidsdagen tilbringes sittende på samme sted, foran en skjerm, ettersom de fleste møter er flyttet over på digitale flater. Informant 4 beskriver at overgangen er praktisk, men at man mister noe av spenningen i den daglige utførelsen av rollen:

«Det mister jo litt av spenningen, med det å komme seg rundt og se folk i øynene, der de er. Men det er jo klart, jeg har en ganske ålreit opplevelse av å ha [møter] på video nå med både kunder og kandidater, [...] folk blir jo vant med det. [...] Ja, da blir det praktisk da. Man sparer tid...». – Informant 4

Undertemaet Variert arbeidshverdag illustrerer altså hodejeger-informantenes arbeidsvilkår i form av store variasjoner i oppgaver og arbeidspraksis, samt koronapandemiens effekt på dette. De neste to undertemaene vil belyse hodejegerens håndtering av arbeidsvilkåret variert arbeidshverdag. Først vil jeg beskrive hodejegerens *tilpasning til komplekse situasjoner*.

Tilpasning til komplekse situasjoner. I en variert arbeidshverdag møter hodejegerne daglig komplekse situasjoner som krever ulik tilstedeværelse og håndtering. Flere informanter beskriver hvordan de håndterer ulike forventninger og behov i møter med andre mennesker. Hodejegerne beskriver sitt virke som «*People Business*». De navigerer både varierte arbeidsoppgaver, kunder, kandidater og jobbsøkere, samt interne relasjoner i sin organisasjon. En hodejeger utøver en kontinuerlig tilpasning av sitt bidrag, holdning og oppførsel til den aktuelle situasjonen, kunden, kandidaten eller utfordringen. Informant 5 illustrerer sin egen rolletilpasning slik:

«Du skal jo på en måte ivareta så mange forskjellige forhold og mennesker og stillinger og titler og 'autoriteter' [...]. At du klarer å te deg og forstå rollen din raskt og også kunne tilpasse deg... Ja, det tror jeg er en viktig egenskap». – Informant 5

Ofte må flere ulike tilpasninger foregå simultant i en kompleks sosial situasjon preget av motstridende prioriteringer og forventninger. Eksempelvis skal hodejegeren i sin arbeidshverdag ofte fungere som mellomledd mellom kunde og kandidater. Disse har gjerne ulike behov og forventninger til møtet eller situasjonen. Hodejegeren bør også raskt kunne finne sin tilpassede rolle i et uforlikt lederutvalg eller styre, og må være bevisst sin egen plass i enhver gruppe. Hver komplekse relasjonelle utfordring skal tilpasses individuelt og håndteres med integritet. Flere informanter poengterer at god håndtering av sosiale utfordringer ovenfor kunder og kandidater er avgjørende for deres arbeid som hodejeger. En av informantene illustrerer viktigheten av å kunne manøvrere seg fornuftig og tilpasse sin rolle i sosiale situasjoner slik:

«Og så skal du kanskje entre et rom, hvor det er 5-8 stykker kanskje som sitter, og vite når du skal prate og ikke... [...] Jeg tror ikke det er alle som har de sosiale antennene der... [...] Jeg tror det er veldig viktig i rollen. Ja. Å klare det, sette deg inn i... Altså, du blir liksom ikke den viktige da, i det løpet her, det er ikke deg det handler om...»
– Informant 5

Også i hverdagssituasjoner preget av frustrasjon eller fortvilelse justerer hodejegeren sin respons for å fremstå profesjonell og grundig tilpasset til sin målgruppe. Vanskelige situasjoner håndteres ved nøye tilpasning av oppførsel. Informant 1 beskriver hvordan man må forholde seg profesjonelt og hyggelig til arbeidsrelasjoner, også når man selv er frustrert:

«Uansett hvordan kunder og kandidater oppfører seg, så må vi ta en hyggelig, positiv, konstruktiv kobling. Uansett hva det er. Vi kan være enig eller uenig, men det hjelper ikke å bli fornærmet.» – Informant 1

I 2020 og 2021 har koronapandemien ført til nye typer tilpasning for de aller fleste. Også hodejegerbransjen har måttet endre seg, og utøve sitt virke over digitale flater, finne nye samarbeidsformer, legge om prosessene sine og prøve å holde driften gående i en helt ukjent, vanskelig og kompleks situasjon. Overgangen til hjemmekontor og digitale møter oppleves som et stort tilpasningsprosjekt. Informant 1 beskriver det som kjedelig å måtte tilpasse arbeidsformen til sosial distansering:

«Å sitte tett på andre mennesker, [...] gleden av å møte folk i et rom [...]. Det har vi måttet bygge på en helt annen måte. Det er på video og telefon. Og det er litt kjedelig. Jeg synes jo det er veldig koselig å møte folk. Men! Jeg er [...] tilpasningsdyktig, vil jeg påstå». – Informant 1

Å være tilpasningsdyktig beskrives i dette avsnittet som noe positivt som bidrar til god utøvelse av hodejegeridentiteten i en uoversiktlig og ukjent situasjon. I det totale datamaterialet beskrives identiteten hodejeger på mange måter er et tilpasningsprosjekt av oppførsel og holdning. En informant beskriver også en tilpassing av sin egen personlighet for å kunne bekle rollen som hodejeger bedre. Vedkommende beskriver seg selv som introvert, men at personligheten tilpasses for å agere som ekstrovert i enkelte situasjoner. Dette gjøres for å passe bedre til opplevde krav eller fordeler som ekstrovert i rollen som hodejeger:

«Jeg er jo egentlig litt sånn trent introvert. Jeg er jo egentlig [introvert] i bunn. Men jeg er veldig glad i å hive meg ut i ting også [...]. Jeg kan sitte og være kjempenervøs for et møte for at det skal gå bra, men så får jeg veldig digg følelse når det går bra!» – Informant 4

Å være ekstrovert beskrives her som en tillært oppførsel, innøvd av hodejegeren for å kunne tilpasse seg situasjoner hvor nettopp en ekstrovert holdning eller oppførsel oppleves som ønskelig eller nødvendig. De fleste informantene beskriver utstrakt bruk av ulike tilpasninger i arbeidshverdagen. En informant trekker likevel frem at man som hodejeger ikke bør tilpasse seg *for mye*. Her poengteres det at hodejeger-identiteten også preges av en særegenhet som

ikke bør tilpasses. I enkelte komplekse situasjoner vil det lønne seg for hodejegeren å være tydelig og ha særpreg. Informanten beskriver det fordelaktige i å skille seg ut:

«Hvis man blir liksom for redd for å være seg selv eller by på seg selv, så tror jeg ikke man greier å knytte kunden godt nok til seg. Så man må tørre, på en måte, å ta litt plass [...], og tørre å stå for ting og tørre å mene. [...] Og så tror jeg faktisk at det hjelper å ikke være sånn A4-person. Altså at man har noe som er litt sånn spesielt ved seg [...] Det tenker jeg er en styrke når man skal selge seg litt, at man ikke blir en som det går mange av på dusinet...». – Informant 2

Informantene beskriver altså to ulike perspektiver på bruk av tilpasning til komplekse situasjoner i hodejegerrollen. De fleste informantene beskriver at utøvelse av tilpasningsprosjekter av ulike slag er en relativt stor del av rollen. Samtidig er det viktig i identitetsarbeidet å ikke tilpasse seg for mye. Det beskrives som viktig å bevare særpreget, slik at man verken oppfattes som anonym for potensielle nye kunder, eller fremmed for de kundene som kjenner hodejegeren fra før. På tvers av ulike, komplekse situasjoner bør hodejegeren altså kunne tilpasse seg godt til den enkelte situasjonen, men uten å miste sin særegenhet og dermed kundens eller kandidatens tillit. *Tilpasning til komplekse situasjoner* er her beskrevet som en måte hodejegerne håndterer det opplevde arbeidsvilkåret i rollen; ‘variert arbeidshverdag’. Neste strategi for håndtering av en variert arbeidshverdag er hodejegerens *Utøvelse av fleksibilitet og autonomi*, som vil beskrives i neste undertema.

Utøvelse av fleksibilitet og autonomi. Hodejegerne utøver daglig et bredt spekter arbeidsoppgaver, og har stor variasjon i relasjonelle utfordringer. De håndterer et spekter av ulike forventninger, situasjoner og kulturer. Tilpasningene til hver enkelt situasjon utøves med den største selvfølgelighet, og behovet for tilpasning og variasjon beskrives av de fleste informantene som et positivt aspekt ved hodejegerrollen. Informantene beskriver at de benytter seg av tilgjengelig autonomi og fleksibilitet i rollen som redskap i utøvelsen av den dynamiske identiteten, blant annet for å kunne drive egne arbeidsprosesser framover. En informant beskriver hvordan opplevd kontroll av egen arbeidshverdag er positivt med rollen:

«... så kan du styre arbeidsoppgavene litt etter dagsform. [...] At i dag kjenner jeg at i dag er jeg ordentlig motivert til å sitte i telefonen og prate med folk, så kan jeg gjøre det den dagen, mens dagen etter, hvis du ikke har helt det engasjementet så kan du fokusere litt på andre oppgaver. [...] For min del så er det en bra arbeidssituasjon. At

du ikke må gjøre det du ikke har lyst til å gjøre den dagen. Du kan la deg selv skyve litt på det... Gitt at du har kontrollen... Og ligger foran skjema». – Informant 2

Autonomi beskrives altså som viktig i utførelsen av hodejegerrollen. Sammen med opplevelsen av autonomi kommer også muligheten for å utøve fleksibilitet. Fleksibiliteten i arbeidsdagen blir av informant 4 beskrevet som en verdsett faktor for utøvelse av rollen som hodejeger: «*En av de tingene jeg verdsetter mest med jobben er den fleksibiliteten denne typen stilling gir*». Flere informanter beskriver at de har mye fleksibilitet i arbeidshverdagen, så lenge de leverer gode resultater. Fleksibilitet og autonomi beskrives her som goder de ansatte kan erverve eller fortjene hvis måloppnåelsen deres er god nok:

«...når jeg snakker om fleksibiliteten så handler det litt mer om hvordan du organiserer dagen din. Hva du gjør når, hvordan du jobber. Det opplever jeg er ganske fleksibelt, så lenge man leverer på det man skal levere på, og holder avtalt fremdrift». – Informant 2

I normalhverdagen jobber hodejeger-informantene oftest minimum fra klokken 8-16, sammen med sine kolleger, på et kontor. De opplever stor autonomi og frihet i arbeidshverdagen, og blir ikke styrt av ledelsen annet enn ved å sette prosjektrammer rundt rekrutteringsprosjektene og avtale målsetting ved prosjektets start. Hodejegerne har autonomi og fleksibilitet rundt hvilke oppgaver de vil gjøre, når de gjør dem og på hvilken måte, så lenge de leverer resultater som avtalt. Ved koronapandemiens overgang til hjemmekontor ble arbeidshverdagen for informantene enda mer autonom og fleksibel enn vanlig. En informant beskriver hvordan hjemmekontor har ført til lengre dager:

«Nå tror jeg at jeg uansett jobber mer enn de 8 timene [...], stort sett hver dag... men...[...] arbeidsdagen føler jeg egentlig blir litt mer dratt nå. [...] Det er ikke så farlig om man jobber litt lenger, for min del». – Informant 4

Ved overgangen til hjemmekontor i pandemien fikk hodejegerne enda mer ansvar for egen arbeidshverdag, egne resultater, og full frihet til hvordan de ønsket å utføre arbeidet. De erfarte økt fleksibilitet og autonomi, på godt og vondt. Informant 5 beskriver hvordan hver enkelt fikk ansvar for litt for mye, noe som førte med seg usikkerhet: «*Det er akkurat som om ingen holder i noen ting*». Økt autonomi og selvbestemmelse kombinert med mindre sosial

kontakt ble for hodejegerne ikke nødvendigvis opplevd som en god strategi for håndtering av koronapandemiens medførte økning i variasjon. Informant 2 støtter denne observasjonen, og beskriver at ansvaret for utøvelse og disponering av eget arbeid ikke burde være utelukkende opp til hver enkelt ansatt: «*Hvis alle skal sitte med det ansvaret... [...] så fungerer det litt dårlig*».

I koronapandemien fikk hodejegerne økt fleksibilitet og autonomi ved å selv ha ansvar for egen arbeidsutførelse fra eget hjemmekontor. Flere av informantene opplevde dette som dårlige strategier for håndteringen av overgangen til en ny hverdag i pandemi. Flere beskriver at de mistet de få, strukturelle rammene de hadde rundt arbeidshverdagen. For hodejegere som allerede jobber lengre enn normale arbeidsdager, førte dette til et enda større arbeidspress. Neste hovedtema vil gå nærmere inn på hodejegerrollens krav til hardt arbeid.

Hardt arbeid

Hovedtemaet *Hardt arbeid* illustreres først med en relevant arbeidsbetingelse hodejegerne arbeider under, 1) *Resultatfokus*. Deretter belyses hodejegerens håndtering av betingelsene og konteksten i deres identitetsarbeid, her ved hjelp av strategiene 2) *Grenseløst arbeid* og 3) *Ansvarlighet*. Resultatfokus er et kjennetegn på kunnskapsarbeid. De utøver et grenseløst, tidkrevende og intensivt arbeid med stor integritet og ansvarlighet for å oppnå de gode resultatene som kjennetegner suksess i rollen.

Temaet belyser hodejegerens virke som tidkrevende, hardt arbeid, preget av et sterkt resultat- og prestasjonsfokus og et arbeidsliv uten grenser. Det beskriver også en nødvendig ansvarlighet for å håndtere disse kravene. Resultatene av analysen peker mot flere trekk i moderne arbeidsliv, så vel som kunnskapsintensivt arbeid. Praksisen hodejegerne arbeider under og de institusjonelle ordningene rundt utøvelsen av arbeidet utgjør harde arbeidsbetingelser. Hodejegerens identitetsarbeid preges av tydelige krav til måloppnåelse, og en kamp om overlevelse i bransjen hvor de beste hodejegerne får de beste oppdragene. Informantene beskriver et arbeidsliv som krever hardt arbeid, hver eneste dag. Hvis man slutter å kjempe og drive seg selv framover, har man tapt. Det finnes ingen snarveier til suksess:

«Det er liksom ikke noe «free lunch», det er liksom... [latter] steinhardt arbeid – det er det eneste som teller. Det er ikke noe annet...». – Informant 6

Hodejegerne beskriver at bransjen og deres rolle kjennetegnes av hardt arbeid. En hodejeger er nødt til å jobbe hardt for å vinne nye rekrutteringsoppdrag, og for å levere gode resultater til kundene sine. Resultater måles hyppig for å evaluere hodejegerens prestasjoner. Hodejegerrollen er ofte en del av et team, men resultater måles på individuell basis. Informantene selger sin kompetanse til kunder, og måles på leveranser og inntjening, hvor det dermed lønner seg å være dyktig og effektiv.

Resultatfokus. Som kunnskapsarbeidere er informantens arbeidshverdag preget av et sterkt resultatfokus. Det krever hardt arbeid og lange arbeidsdager. Flere informanter beskriver at man bør ha høy arbeidskapasitet og trives med en prestasjonskultur for å gjøre det bra i rollen:

«[Jobben] gir rom for å lykkes hvis man liker å jobbe mye og er litt uredd. [...] Stå i å ha litt press på skuldrene...» – Informant 4

«Så jeg liker jo liksom det å kjenne på det å prestere, oppnå ting... Tåle trøkk, motstand, og så reise seg opp igjen.. Så det, det er iboende tror jeg...» – Informant 6

I tillegg til at det er nødvendig å tåle det sterke resultatfokuset for å fungere i jobben, opplever flere av hodejegerne resultatfokuset som en positiv motivasjonsfaktor for utøvelsen av arbeidet. En informant opplever en drivkraft i å være personlig ansvarlig for å levere gode resultater for sine kunder, og ser på tydelig målsetting som positivt i sin arbeidsutførelse:

«Alle skal levere noe bra for en kunde, hele tiden. Jeg føler at den prosessen driver meg, men så er jo igjen jobben veldig fin fordi jeg er glad i mål, og det er hele tiden... Jeg liker at det er en tidsfrist, [...] at man skal få et resultat innen en tid».
– Informant 5

En informant poengterer likevel at et slikt resultat- og leveransefokus ikke passer for alle. For å kunne jobbe som hodejeger trekkes det fram som fordelaktig å være komfortabel med eller foretrekke å ha tydelige leveransekrav, og å trives med at leveransene og resultatene man oppnår er synlige og knyttet til ditt individ:

«Her må det leveres hele tiden, så jeg tror ikke alle mennesker passer inn i den typen jobb. Men [...] hvis du bruker det som en motivasjonsfaktor og ikke en stressfaktor, [...] hvis du liker og er glad i å levere, og det at en leveranse er synlig, det er synlig det du gjør, den jobben du gjør, hvis det motiverer deg, så tror jeg det passer godt».
– Informant 2

Det som utrettes i rollen er altså synlig, og man skal helst prestere godt. Ved at resultatene man oppnår er synlige og knyttet til ditt individ ser man sammenhengen med hodejegerens ønske om å være viktig, som blir beskrevet i siste hovedtema. Hodejegeren blir viktig når deres individuelle, gode resultater er avgjørende for leveransen til kundene. Resultatfokuset i hodejegeryrket kommer tydeligst fram ved tilbudskonkurranser, hvor tilbud på rekrutteringsbistand er innlevert, og det binære resultatet kommer tilbake som *vunnet* eller *tapt*. Flere informanter beskriver seg selv som konkurransemennesker som har drevet med idrett gjennom hele sitt liv. Konkurransinstinktet illustreres ved sitatet under, hvor informanten beskriver hva som gjør en arbeidsdag god:

«Og naturligvis å vinne nye kontrakter. Det er det som 'really makes my day' [...]».

Og motsatt da? Hva er det som gjør at en arbeidsdag blir dårlig?

«Da må jeg begynne med det verste da. Og det er å tape et tilbud jeg har levert. Jeg hater det noe så innbitt. [...] Altså, det gjør vondt!» – Informant 1

Gjennom koronapandemien har det tydelige resultatfokus og resultatmålingene bidratt til at hodejegerne rent praktisk har mindre kontroll over sine kollegers innsats. Samtlige informanter har tilbragt store deler av pandemien på hjemmekontor, hvor de opplever færre kontaktpunkt med ledere og kolleger enn før pandemien. Fra hjemmekontor vurderes de på samme måte som før pandemien. Vurderingene blir gjort kun basert på resultater, helt uavhengig av hvor mye tid de bruker på arbeidsoppgavene. Informantene beskriver at hjemmekontor fører til at noen jobber enda mer enn vanlig, mens andre jobber mindre. Fordi det er vanskeligere å kontrollere tid og innsats når man ikke ser hverandre, blir resultatfokus enda sterkere. En informant beskriver hvordan hjemmekontor kan føre til at arbeidstakere generelt kan gjemme seg bort og fraskrive seg ansvar, men at dette er vanskelig i hodejegerrollen, hvor nettopp resultatfokus er såpass tydelig:

«Man kan gjemme seg, hvis man vil... Det er jo lettere å gjøre det i en sånn situasjon hvor man ikke er fysisk til stede, ikke sant? Så man kan jo bruke tiden på en annen måte. Men vi er ikke så opptatt av det. Vi teller ikke timer her. [...] Det handler mer om hva vi klarer å få til». – Informant 6

Og det er tilsynelatende resultatene man klarer å få til som kjennetegner rollen hodejeger. En informant beskriver at en god hodejeger er en hodejeger som lykkes i å oppnå gode resultater, som gir god omsetning. Resultatfokus i rollen bidrar altså til å sikre at hodejegeren lykkes, både i gode tider og dårlige tider. Ved hjelp av egen drivkraft og resultatfokus kommer hodejegerne seg også gjennom de tøffeste tidene i arbeidet, slik som i begynnelsen koronapandemien. En informant beskriver at man som hodejeger må være offensiv og ha fokus på målet for å komme seg gjennom kriser. Koronapandemien beskrives som en utfordring som dyktige hodejegere takler ved hjelp av resultatfokus og viljestyrke:

«Det har jo vært... Tøffe tak [...] så har man jo blitt robust etter hvert og vet at det liksom... ting ordner seg på en eller annen måte hvis man liksom bare er offensiv nok og målrettet nok og ønsker å oppnå ting, og så videre... Jeg tror det er mulig å få til det meste jeg...». – Informant 6

Informantens holdning er at offensiv og målrettet atferd løser både små og større utfordringer i arbeidslivet. Holdningen kan fortelle noe om hvorfor hodejegerne jobber hardere og lengre dager enn mange andre. Det krever både innsats og oppdatert innsikt å vinne nye kontrakter, og flere informanter beskriver lange arbeidsdager og en følelse av å alltid være på jobb.

Grenseløst arbeidsliv. Til tross for eller på grunn av hodejegerens valg om å ikke telle arbeidstimer til fordel for resultatmåling, beskriver samtlige av informantene en arbeidstid langt ut over en standard arbeidsdag på 8 timer. Hodejegerne utøver arbeidet sitt i ulike rekrutteringsprosjekt, som har ulike faser med ulike krav. Enkelte av prosjektfasene er mer krevende, og da blir arbeidsdagene ofte lenger. I tillegg har hodejegerne gjerne opptil 10 prosjekter i parallell. Har man mange oppdrag samtidig og i samme fase, kan dette oppleves som et jag:

«Hvis man har mange like oppdrag, eller mange like tidsfrister, da blir det veldig mye mer. Da kan jeg fort sitte 12 timer... [...] Det blir sånn, hvis det er mye å gjøre...».

– Informant 5

«Er det veldig mye oppdrag, som det til tider har vært, så er det jo et jag. Du får aldri egentlig tid til å puste». – Informant 2

Beskrivelsene forteller om lange arbeidsdager for å rekke strenge tidsfrister og leveranser til kundene. Fordi hodejegeryrket er prosjektorientert og individuelt basert, blir overholdelse av frister og gode leveranser koplet til den enkeltes prestasjon, og den enkeltes identitet.

Arbeidet krever en tilstedeværelse for kunder og kandidater som tilpasses deres behov over hodejegerens egne. Flere informanter beskriver arbeidstiden som mer eller mindre konstant. Hodejegeren er alltid på jobb, alltid på vakt. Informant 6 beskriver: «...*egentlig så er man jo på jobb... mer eller mindre hele tiden... selv om man ikke er det. Hvis du skjønner?».*

Beskrivelsene tyder på at i arbeidsidentiteten hodejeger ligger det et krav om tilgjengelighet som preges av eksternt-styrte behov fra kunder og kandidater. Informant 1 beskriver at utøvelse av fleksibilitet i tidsbruk og en kundeservice-innstilling er essensielt for å kunne ha denne jobben, og at arbeidet stor sett går i ett gjennom uka:

«Man jobber alltid. [...] Hvis du tenker at du skal kjøre 8-16, så passer du ikke inn. [...] Som [hodejeger] så må du være tilgjengelig når kandidater og kunder er tilgjengelige». – Informant 1

«Jeg har hatt intervjuer på søndag. [...] Men det er lov å slå av telefonen. Men ukedagene, mandag morgen til fredag ettermiddag så går det stort sett i ett».

– Informant 1

Sitatene ovenfor illustrerer også en ambivalens og en motstridende holdning til arbeidstid hos denne informanten. Hodejegeren beskriver et krav om tilgjengelighet *alltid*, også på søndager. Videre beskrives at det er lov å slå av telefonen, men alt tyder på at vedkommende ikke gjør det selv. Denne motstridende holdningen går igjen hos flere av hodejegerne. En informant beskriver det slik:

«Og så klarer jeg fint å koble det helt av. Hundre prosent av. Det er ikke noe problem det. Jeg legger bort telefonen jeg, [...] det er ikke noe problem for meg... [...] Men jeg ser jo selvfølgelig på den, og hvis det er noe som er... uavklart, så gjør jeg noe med det. Det tar veldig få sekunder... [pause]. Så det er ikke noen 9-4 jobb dette... Og så er det veldig mange ting som skjer utover kvelden... Alltid». – Informant 6

Sitatene illustrerer en forventning om tilgjengelighet og en tilpasning til et grenseløst arbeidsliv som preger hodejegerbransjen. To informanter beskriver imidlertid at det finnes forskjeller på preferert arbeidstid mellom hodejegere i bransjen, og mellom kolleger i samme hodejegerselskap:

«Jeg opplever jo at det er ulik holdning til hva som er 'arbeidstid'. Også hos oss, internt i selskapet. Noen skiller ikke så mye på det, og andre er mer opptatt av at du skal ha jobb, og du skal ha privatliv». – Informant 2

Sitatet ovenfor begrunner fokuset på begrenset arbeidstid med behovet for at hodejegeren også bør ha fritid. Informanten illustrerer også kontrasten til de klassiske hodejegerens grenseløse arbeidstid ved å begrunne sin egen arbeid-fritid-balanse med respekt for kandidatenes fritid:

«Jeg prøver stort sett å jobbe mellom 8 og 16 [...]. Og der tror jeg at jeg er litt annerledes enn andre [...], jeg synes det er noe med å verne om andres fritid også. Jeg er ikke for å ringe kandidater etter 17 for eksempel. Når folk sitter midt i middagen [...]. Så synes jeg at vi skal respektere». – Informant 2

Gjennom pandemien har det blitt skrevet mye om endeløse arbeidsdager på hjemmekontoret, og et utvisket skille mellom arbeidstid og fritid. Samtlige hodejeger-informanter har tilbragt store deler av 2020 og 2021 på hjemmekontor grunnet koronapandemien. Likevel beskriver de ikke noen overdreven økning i antall timer arbeid på hjemmekontor. De forteller heller om sine lange arbeidsdager i en normalhverdag. Koronapandemien har derimot medført at informantene skyver arbeidsdagen utover kvelden fordi de har muligheten. Informant 5 beskriver også at det er utfordrende å huske å ta pauser på hjemmekontor, noe som fører til at arbeidsdagen sklir utover flere timer :

«...når jeg først nå tar pauser i korona, på hjemmekontor, så føles det mye lenger og rarere ut enn hva det gjør hvis jeg hadde vært på kontoret [...]. For det er ikke noen andre forstyrrelser [...]. Så jeg tror kanskje arbeidstiden min sklir mye mer ut hjemme, for det er lett å sitte litt til, da...». – Informant 5

På hjemmekontor møter hodejegerne altså færre avbrytelser og forstyrrelser, som ville medført pauser og mindre effektivt arbeid dersom de arbeidet på kontor. For en informant har koronapandemien ført til kortere arbeidstid enn i en normalhverdag, grunnet færre unødvendige avbrytelser, mer seriøsitet og effektivitet i arbeidet, men også mindre sosial kontakt med kolleger:

«Det jeg savner ekstremt det er jo latter i hverdagen. Det å ha noen rundt seg som man kan fleipe og tulle og tøyse med. [...] Alt det er borte. Så alt blir veldig seriøst. Og det tror jeg kanskje er grunnen til... jeg føler nesten at jeg har jobbet mindre på hjemmekontoret enn på kontoret... Arbeidsdagene er jo veldig effektive, for man har jo ingen avbrytelser omtrent... Og også fordi at jeg opplever mye mindre kontakt med andre i selskapet». – Informant 2

Effektive arbeidsdager grunnet færre hyggelige avbrytelser fører sannsynligvis til høyere måloppnåelse på hodejegerens resultatmålinger. Selv om dette oppleves negativt grunnet manglende samhold og tilhørighet, utøver hodejegerne arbeidsoppgavene sine effektivt og korrekt.

Neste undertema beskriver en strategi som benyttes i hodejegerens identitetsarbeid, og som bidrar til at hodejegerne jobber effektivt til tross for koronapandemiens påvirkning på trivsel. Undertemaet 'Ansvarlighet' vil illustrere en strategi som hodejegerne benytter for å utøve sitt identitetsarbeid i et *grenseløst arbeid* preget av sterkt resultatfokus.

Ansvarlighet. Majoriteten av informantene er enige om at bransjen og rollen krever høy fart og stor arbeidskapasitet. Noen informanter trekker i tillegg frem et element til som bistår dem i utøvelsen i sitt identitetsarbeid som hodejeger, nemlig en sterk ansvarlighet. Ansvarlighet beskrives her som en strategi i håndteringen av et sterkt resultatfokus og grenseløshet og brukes for å beskrive flere ting. Å opptre med ansvarlighet handler både om å ta eierskap til rekrutteringsoppdragene, å sørge for fremdrift i arbeidet, og det innebærer å ta hvert enkelt oppdrag på alvor:

«Jeg har denne ansvarligheten som skal til. For det handler noe om å ta ansvar, og det er når du har fått et godt oppdrag, godt betalt, dårlig betalt, en spennende kunde, lite spennende kunde, så er det noe med at du tar alt med like stort ansvar. At du har den ansvarligheten». – Informant 3

Å opptre med ansvarlighet trekkes fram av flere informanter som viktig i utøvelsen av hodejegeryrket. Noe av integriteten i kunnskapsbidraget de utfører for kundene sine ligger i å være ansvarlig for at rekrutteringsoppdraget utføres på en god måte. En informant beskriver derfor at man ikke bør ta på seg mer arbeid enn man klarer å stå til ansvar for:

«Jeg tar skikkelig eierskap til [oppdragene] [...]. Jeg gjør ingenting bare for å gjøre det. Det er også med tanke på bruk av andres forventninger og tid [...]. Jeg vil levere, og levere godt. Tar ikke på meg noen ting uten å vite at jeg kan levere». – Informant 5

I sitatet ovenfor er ansvarligheten illustrert ved at hodejegeren viser respekt for kunder og kandidaters tid og forventninger, og er dedikert til utførelsen av rekrutteringsoppdragene. Informantene beskriver i tillegg ansvarlighet på flere andre måter. Hodejegerne har ansvar for å forstå hva som forventes av dem, og bestemme hva som må til for å nå målene som er satt. De er også ansvarlig for å deretter utføre oppgavene de har lagd for seg selv. På spørsmål om hvorvidt de passer til hodejegerrollen svarer informant 4 *ja*, og beskriver hvorfor: *«...[jeg er] ganske sånn selvgående. Jeg klarer meg ganske godt på det å ta ansvar og drive ting frem»*. Å være autonom og selvgående blir altså trukket frem som sentralt for utøvelse av rollen. En informant trekker frem utøvelse av ansvarlighet i selve struktureringen av arbeidet sitt. Å utøve ansvarlighet handler her om verdien i å prioritere viktige oppgaver og sørge for fremdrift i rekrutteringsprosjektene:

«Du må ha mye struktur, siden prosjektene er i så ulike faser hele veien. [...] det avhenger av å kunne prioritere det som brenner mest, det som er viktigst å levere på, først. Så du må være god til å lage struktur og din egen fremdriftsplan, innenfor og på tvers av alle prosjekter». – Informant 2

Ansvarlighet beskrives som viktig for å strukturere og gjennomføre pågående rekrutteringsoppdrag. Det tydelige resultatfokus hodejegerne arbeider under kan føre til at de bruker all sin tid på arbeidet. Både forberedelser til tilbudsprosesser, leting etter riktige og gode kandidater, evalueringen av kandidattilfanget og vurderingen av vinnerkandidaten kan bli evigvarende prosjekt. Bestemte leveransedatoer og resultatmålinger kan derfor bidra til mer effektiv tidsstyring, som en informant illustrerer i dette sitatet:

«Du kan jobbe deg litt bort. Du kan bruke uendelig mye tid [latter]. Uten at det gir så mye mer. Du kan alltid finne flere folk, det er alltid bedre folk. Så [tidsfrister] er en måte å styre arbeidet litt på. Det kommer en naturlig stopp. Innen da må ting være ferdig». – Informant 2

En annen informant beskriver videre at man som hodejeger er avhengig av å utøve ansvarlighet for å få nye oppdrag. Man er personlig ansvarlig for å drive prosesser rundt innsalg, delta i tilbudskonkurranser og holde kontakten med nettverk som kan ha behov for bistand til lederrekruttering. Dersom man ikke utøver denne ansvarligheten, overlever man ikke som hodejeger:

«Det er egen-drive. Du må dra deg etter håret hver morgen... for å lykkes i bransjen. Og hvis du sovner på plass, hvis du slutter å ringe ut, hvis du slutter å pushe deg selv til å ta det ekstra lille – så tror jeg du ender opp med en kalender som er tom. [...] Da er du død». – Informant 1

Informanten beskriver videre at dersom man ønsker å lykkes, må man ha driv og energi til å jakte på nye muligheter, nye kontrakter:

«Om du vil omsette for 2 millioner eller 10 millioner, forskjellen der, det er tempo og energi og driv [...]. Jeg tror du må ha drivet. Ønske å jakte. Kanskje det er jegere vi søker [latter]».

«Ja, «hode – jeger» [latter]».

«Ja nettopp. Ja, det er jo... [latter]. Men du må ha litt av den der driven i kroppen. Litt uroligheten. Hvis det har vært stille en stund så er det farlig. Det er livsfarlig».

– Informant 1

Jeger-instinkt blir altså trukket frem som fordelaktig i hodejegerens virke. Informantenes egen drivkraft blir brukt som verktøy for å kunne prestere på resultatmålingene som preger bransjen. Ansvarlighet kan altså forstås som den individuelle hodejegers måte å skaffe nye kontrakter og nye kunder, samt å håndtere pågående prosesser og oppdrag. Yrket er individualistisk, og den enkelte har mye ansvar, men hodejegerne er også *ansatte* som har behov for at deres ledere tar ansvar for håndtering av ulike utfordringer og kriser.

Koronapandemiens start i 2020 førte med seg mye usikkerhet hos de fleste. Noen av informantene opplevde manglende ansvarlighet fra ledere for håndteringen av de ansatte og hodejegerselskapet under pandemien:

«... det er på en måte ingen som drar skuta, den bare ligger og flyter [...] Midt på sjøen... Det er egentlig ingen som tar styring på om vi skal til høyre eller til venstre, seile dit eller dit [...]. Det er ingen som trekker i noen seil, da... Vi bare ligger og driver, føles det ut som...». – Informant 5

I neste hovedtema, relasjonsbygging, vil jeg skissere hvordan store deler av hodejegerens ansvarlighet benyttes for å bygge gode relasjoner. Det innebærer et fokus på lagarbeid og tilhørighet internt i hodejegerselskapet, og å skape gode relasjoner med kunder. Gjennom koronapandemien har mye av hodejegerens harde arbeid handlet om å utøve ekstra ansvarlighet for virket sitt, gjennom å sikre gode kunderelasjoner. Gode kunderelasjoner fører til tilfang av nye rekrutteringsoppdrag og holder hodejegervirksomheten i gang.

Relasjonsbygging

I dette hovedtemaet vil jeg legge frem resultater som beskriver hodejegerens relasjonsbygging som viktig i deres identitetsarbeid, og hvordan dette har blitt påvirket av koronapandemien. Informantene beskriver i intervjuene sitt yrke som «*People Business*», og store deler av virket deres handler om å bygge og vedlikeholde relasjoner. Det settes store krav til hodejegerens kompetanse og forståelse for mennesker og relasjoner i samspill. Hodejegerne må bygge gode relasjoner til sine kunder, slik at de blir troverdige rådgivere og at kundene betror dem med rekrutteringsoppdrag. I tillegg må hodejegerne jobbe med relasjonsbygging internt i egen organisasjon. Dagens hodejegere jobber oftere enn før i team, og lagfølelsen må pleies og utvikles. Samtlige informanter beskriver at det er viktig å bygge og vedlikeholde gode relasjoner, både for å lykkes og for å trives i arbeidshverdagen.

Hovedtemaet *Relasjonsbygging* illustreres i første undertema med en av arbeidsbetingelser hodejegerne arbeider under, her som 1) Gode kunderelasjoner. Deretter belyses hodejegerens håndtering av denne konteksten i deres identitetsarbeid ved hjelp av strategiene 2) Fokus på Lagarbeid og 3) Tilhørighet.

Gode kunderelasjoner. Informantene beskriver det å bygge og ivareta gode kunderelasjoner som essensielt for å kunne jobbe som hodejeger. De er avhengige av et godt rykte i markedet for å tiltrekke nye kunder, og gode relasjoner med kunder bidrar til å vinne nye rekrutteringsoppdrag. Flere av informantene trekker frem at fokus på å skape og vedlikeholde gode kunderelasjoner er sentralt i deres arbeidshverdag, og essensielt for å kunne jobbe som hodejeger. Det å bli kjent med og bygge tillit hos nye, ukjente kunder er en intrikat øvelse som krever god relasjonskompetanse. En informant beskriver sin evne til å knytte kontakt med mennesker raskt som bidragsgivende for sin suksess i rollen:

«Og så tror jeg at jeg er god på relasjoner. At jeg knytter fort kontakt med folk. [...] Hvis man skal lykkes så må det være noe som gjør at man [...] har noe ved seg, som gjør at man blir sett og folk kommer i en relasjon til». – Informant 3

Sitatet ovenfor illustrerer at en hodejeger bør ha noe ved seg som gjør at folk vil bygge relasjon til dem. Har man bygget en solid og trygg relasjon til kunden, vil kunden kunne gi hodejegeren viktige rekrutteringsoppdrag, og stole på at hodejegeren er en person de kan være åpne og ærlige med. To informanter forteller at bygging av gode kunderelasjoner er spennende, og den delen de liker best med jobben:

«Det har vært det som jeg synes har vært det mest spennende med hodejegerrollen. Muligheten til å bli kjent, muligheten til å bygge relasjoner...». – Informant 7

«Det jeg liker best er jo den relasjonen jeg har med kundene. [...] Så den kundedelen, som er liksom relasjonen og dialogen med kunden, det synes jeg er noe av de mer gøyale i dette... [...] Jeg har lyst til å bruke mest mulig tid med kunden [...] Det er det som gir meg mest...». – Informant 6

Å bygge gode kunderelasjoner oppleves som givende for flere av hodejegerne, og gode kunderelasjoner kan bygges solide gjennom mange år med samarbeid. Relasjonene hodejegerne har til kunder varer ofte lenger enn relasjonene de har til kandidater, og de kan også vare lenger enn kollega-relasjoner. Flere av hodejegerne er åpne om at de prioriterer relasjonsbygging mot kundene sine over andre arbeidsoppgaver, da de oppleves å gi merverdi for virksomheten og være givende for hodejegerne personlig. Verdien i disse langvarige kunderelasjonene oppsummeres i dette sitatet fra informant 3:

"De man får mer relasjon til... det er jo kundene. Ikke bare rundt oppdragene, [...] man knytter en tettere relasjon. Og det er noe jeg tenker er veldig givende også, at man møter så mye forskjellig folk og er sammen med dem over litt tid, gjennom et oppdrag, gjerne flere oppdrag, sånn at man blir kjent. [...] At man er trygg i relasjonen og synes at det å ha en god relasjon gir en merverdi i hverdagen".
– Informant 3

Slike langvarige, gode kunderelasjoner blir beskrevet som verdifulle og givende. En informant forteller hva disse gode kunderelasjonene betyr så enkelt og forståelig som dette:

«...egentlig veldig glad i kundene mine». – Informant 6

Informantene beskriver at noen av kunderelasjonene er solide og mangeårige. Slike gode kunderelasjoner har bidratt til at hodejegerne har fortsatt å motta rekrutteringsoppdrag også etter at koronapandemien inntraff i mars 2020. Når man allerede har bygget opp en god relasjon, vedlikeholdes den relativt enkelt over digitale kontaktflater. Å skulle bygge nye kunderelasjoner krever noe helt annet. Informant 8 forteller at det oppleves krevende å utføre disse delene av arbeidsinnholdet gjennom pandemien, hvor relasjoner skapes og bygges gjennom en skjerm:

«Det er mye vanskeligere å bygge nettverk gjennom en skjerm [...] når du ikke kan invitere dem på en kaffe... Det er liksom ikke det samme å skulle ta en prat på teams... [...] Det har vært krevende. Ja». – Informant 8

Koronapandemien har altså gjort relasjonsbygging mot nye kunder enda mer utfordrende enn i en normalhverdag. Fra hjemmekontor blir i tillegg denne relasjonsbyggingen mye opp til hver enkelt hodejeger. Tidligere var tilfang av nye rekrutteringsoppdrag ofte avhengig av én hodejegers relasjon med én kunde, men slik en-til-en relasjonsbygging er i dagens normalhverdag i stor grad byttet ut med relasjoner mellom kunder og rekrutteringsselskap. Informantene trekker frem at den relasjonsbyggingskompetansen som ble benyttet en-til-en mellom hodejeger og kunde tidligere utgjorde 'vinn eller forsvinn'. Slik er det ikke lenger:

«Relasjonsbyggingsevnen er fortsatt helt avgjørende for det å lykkes som konsulent og hodejeger. Men den blir ikke lenger make or break, sånn som det var for 10-15-20 år siden». – Informant 7

I dag benyttes relasjonskompetansen hos hodejegere til å bygge kunderelasjoner og vinne oppdrag som et lag. Dagens hodejegere jobber også oftere sammen med kolleger i selve utførelsen av rekrutteringsoppdragene. Relasjonsbygging med kolleger blir viktig for å sikre godt lagarbeid. For å håndtere hodejegerrollens arbeidsbetingelser om gode kunderelasjoner, benytter hodejegerne seg av to strategier som vil bli beskrevet i de to neste undertemaene; Fokus på lagarbeid og Tilhørighet.

Fokus på lagarbeid. Å jobbe i team blir en stadig viktigere konstruksjon i hodejegerhverdagen. Slik har det ikke alltid vært, fordi hodejegerbransjen i lang tid har vært en utpreget individualistisk bransje. Informant 7 beskriver: *«Hvis man tenker hele headhunter-bransjen, så er nok det en ganske individualistisk bransje».* Siste hovedtema, *kunnskap som verdibidrag*, vil gå nærmere inn på den utdaterte oppfatningen av hodejegerrollen som en solo-spiller. De fleste informantene i denne studien fremhever imidlertid lagspill med kolleger som svært viktig for dagens utøvelse av hodejegeryrket. Man vinner ikke lenger oppdrag som individuell hodejeger, og man trenger gode kolleger med ulike ansvarsområder for å gjennomføre rekrutteringsprosjekt på best mulig måte. Informant 1 illustrerer en avstand til den utdaterte individualist-hodejegeren som kun tenkte på seg selv: *«Folk kan godt være ambisiøse, og må gjerne få oppnå sine mål. Men hvis det er veldig sånn «meg, meg, meg [...]». Det er ikke spesielt heldig. Det har ikke jeg noe sansen for».*

Gjennomgående i datamaterialet trekker informantene frem at lagarbeid og *vi-tankegang* preger dagens hodejegerrolle i mye større grad enn før. En informant svarer at lagarbeid er det *beste* med hodejegerrollen:

«Lagarbeidet med gjengen. [...] Vi må jobbe sammen. Det er mitt mantra... Vi er større enn jeg». – Informant 1

Majoriteten av informantene beskriver et økt nivå av samarbeid i rollen sin sammenlignet med noen år tilbake, hvor individualist-hodejegeren kun hadde administrative medhjelpere og stort sett arbeidet som solo-spiller. Endringen i bransjen er kjærkomment for informantene, og noen av dem ønsker seg også enda mer samarbeid og team-fokus, både grunnet sin egen preferanse for team-arbeid, og for å bygge et sterkere lag:

«Jeg liker veldig godt å jobbe i team. Det gir meg mye. [...] Det skulle jeg nok kanskje ønske at det var litt mer av. Jeg har liksom tro på det. Også at vi... sammen er vi sterkere, da». – Informant 3

Informantene fremstår svært fornøyd med lagarbeidet i den normale arbeidshverdagen. Det er lettere å jobbe sammen i team når man kan treffes fysisk og sitte rundt samme bord. Å jobbe fra hjemmekontor innebærer at alt samarbeid må utføres virtuelt, på video og over telefon. Flere informanter beskriver at samspillet med kolleger har blitt vanskeligere når man ikke møtes, og at det fysiske fellesskapet på kontoret er viktig. Terskelen for å slå av en prat med en kollega blir høyere når den må gjennomføres gjennom en skjerm, sammenlignet med den uformelle korridor-praten på arbeidsplassen. Det uformelle lagarbeidet som følger av å sitte tett sammen er dermed borte. Å ringe til kolleger for å spørre om råd eller diskutere en sak oppleves vanskeligere enn å gå bort til en kollega på kontoret:

«Det er jo en helt annen hverdag, å sitte på hjemmekontor og... Jeg savner jo på en måte samspillet på kontoret, da. Du får jo ikke det samspillet til, når du sitter sånn som du gjør... Løfte av en telefon, eller... Nei... [...] Jeg tror det også er viktig for oss i fellesskapet, å ha den... at vi møtes». - Informant 6

Flere informanter trekker frem hvor viktig lagarbeidet er, og at koronapandemien har ført til økt enighet om nettopp dette. Lagspillet oppleves som avkoplet og fraværende når man som kolleger ikke møtes fysisk. På hjemmekontor mister hodejegerne fordelene med tett

samarbeid, de har mindre oversikt over hva kolleger jobber med, og arbeidet blir mer individuelt fokusert. Dette fører til manglende synergieffekter. En informant beskriver effekten som beklagelig:

«Vi er såpass avkoplet at vi blir litt 'one man army' [...]. Og det er jo veldig dumt, fordi det var en veldig positiv synergieffekt vi hadde av å sitte tett sammen, og kunne egentlig ha flere hoder på hvert oppdrag, og hele tiden være oppdatert på hva kolleger jobbet med. Så det er veldig synd, egentlig». – Informant 4

Å kunne jobbe sammen på prosjekter beskrives som positivt av flere, både for å få bedre progresjon i arbeidet og for å få støtte og oppmuntring fra teamet. Informant 5 beskriver at manglende lagfølelse har satt preg på 'den nye hverdagen' i pandemien, ved en følelse av å være alene, og et savn etter lagarbeidets medfølgende heiarop og støttende ord:

«Jeg må hvertfall tenke... klappe meg på skulderen og si 'ja, dette var en bra dag' og 'nå var du god!' ... Jeg har til og med tatt meg selv i å si høyt [...] 'bra jobba!' [...] [latter]. Det blir jo... man skaper sitt eget lille arbeidsmiljø inne i bobla [latter]».
– Informant 5

En mestringsstrategi for vedkommende har altså vært å skape sitt eget positive arbeidsmiljø på hjemmekontoret, og forsøke å være sin egen støttende lagspiller og heiajeng.

Informantene beskriver hvordan lagarbeid har blitt benyttet som strategi i identitetsarbeidet for å imøtekomme arbeidsvilkår som krever gode kunderelasjoner og viktigheten av å være en god relasjonsbygger. Gjennom koronapandemien er det nettopp det sosiale og gleden i laget som savnes av majoriteten av informantene. Informant 1 beskriver:

«Det jeg savner er jo litt av det sosiale, hyggen, smilene, litt sånn gleden av laget...».
– Informant 1

At identitetsarbeidet til hodejegerne er preget av relasjonsbygging har også en annen viktig funksjon, nemlig å bygge kollega-fellesskapets tilhørighet. Neste undertema vil nærmere beskrive strategien Tilhørighet i informantenes identitetsarbeid.

Tilhørighet. Et vi-fokus og lagarbeid fører til mye hygge og glede hos informantene, og at man bygger gode kunderelasjoner som et lag, heller enn som individualist. I tillegg til dette kan lagarbeid også føre til en følelse av tilhørighet. Som hodejeger i dag bygger man

tette relasjoner til kolleger rundt seg og skaper et *arbeidsmiljø*, noe som fremstår viktig for informantene. I samspill med kolleger kan man oppleve følelsen av å bli *sett*, og bidra til at kolleger føler seg sett. Informant 3 beskriver et behov for nettopp denne tilhørigheten i arbeidshverdagen:

«Og det har jeg behov for, da, for det synes jeg er hyggelig. Og så er det jo noe med relasjoner, at man ser hverandre i gangene og kan veksle noen ord. [...] Jeg tenker at det å være et sted der man kan snakke med folk, det handler både om å se andre og om å bli sett selv, tror jeg». – Informant 3

Følelsen av å bli sett er viktig for alle mennesker. Både lagarbeidet og tilhørigheten kommer som kontrast til den utdaterte individualist-hodejegeren som utførte arbeidet sitt alene. Informantene trekker fram gode kollega-relasjoner som viktig for å bygge gode arbeidsmiljø preget av fellesskap og tilhørighet. I tillegg trekker en informant fram at tilhørigheten til kolleger og et fellesskap er viktig for å bekjempe stress. Som beskrevet i hovedtema «hardt arbeid» har hodejegerne lange arbeidsdager med betydelige mengder jobb og stor variasjon i arbeidsoppgaver. Å bygge positive relasjoner til kolleger beskrives av en informant som en buffer mot tunge arbeidsdager, og bidrar til å skape en sunn balanse:

«A man har kolleger som man ser og som man snakker med og man kan le litt sammen med. [...] Det å være i relasjon til noen, og den relasjonen blir positiv, det synes jeg gir en god balanse, og ellers mye arbeidsoppgaver kan gi mye stress».
– Informant 3

Tilhørigheten til fellesskapet skapes og vedlikeholdes altså gjennom å bygge gode, trygge, og meningsfulle relasjoner til kolleger. Dette oppleves som viktig for informantenes identitetsarbeid, og slike relasjonene krever pleie for å vedlikeholdes. Relasjonene skapes og utvikles gjennom samtaler med kolleger, gjennom en god latter eller å oppleve andre hyggelige øyeblikk sammen. Å bygge og pleie relasjoner kan være spesielt utfordrende å få til på avstand. Informantene beskriver utfordringen i å sikre følelsen av tilhørighet i koronaperioden, hvor hverdagen både på arbeid og fritid har vært preget av «sosial distansering». Ved å ikke lenger treffe kolleger fysisk i arbeidshverdagen får man færre muligheter til å pleie relasjonene:

«Alle relasjoner trenger litt pleie [latter], ikke sant, for å holdes vedlike. [...] Og så har jo det for så vidt forsterket seg med at man sitter på hjemmekontor, fordi da ser man jo folk mindre. Og når man tenker at nå må man pleie relasjonen, eller se hverandre og snakke litt sammen, så blir det... [...] Det er ikke så lett å få til spontant, disse 5-minuttene her og 5-minuttene der...». – Informant 3

Sitatet ovenfor beskriver hvordan spontaniteten i relasjonsbygging med kolleger har blitt vanskelig gjennom pandemien. Ved å jobbe sammen, fysisk på kontoret deltar man helt naturlig i relasjonsbygging, uten å nødvendigvis tenke på det. Som resultat føler man seg som en del av et fellesskap, og tilhørigheten kommer automatisk. Det motsatte inntreffer når man sitter alene på hjemmekontor, uten kolleger rundt seg. Fra hjemmekontoret beskrives mangelen på sosial kontakt utslagsgivende for manglende god-følelse, og hodejegerne føler ikke den samme tilhørigheten som ellers. En informant beskriver:

«Den kommer ikke naturlig nødvendigvis, den gode følelsen, på samme måte. Man får liksom ikke det drivet, og den progresjonsstyrken ved å ha andre rundt seg som både jobber med det samme, og som du kan sparre med, og som du kan dele samme positive opplevelser...». – Informant 5

Informanten beskriver hvordan det å dele positive og negative opplevelser med kolleger er vanskeliggjort i koronapandemien. Mangelen på sosial kontakt med kolleger, og medfølgende manglende tilhørighet illustreres av flere informanter i studien. En av hodejegerne beskriver at tiden tilbragt alene på hjemmekontor har ført til mindre tilhørighet til sitt eget selskap:

«Jeg føler meg jo veldig som en del av [eget selskap], men likevel, på mange måter ikke. Fordi jeg sitter jo... jeg er mye alene [...]». – Informant 5

Relasjonsbygging og tilhørighet til selskapet henger altså tydelig sammen. Flere av informantene fremmer at interne relasjoner med kolleger har føltes ekstra viktig i koronapandemien. Gjennom koronapandemien er relasjonsbygging til kolleger vanskeligere å få til spontant, ettersom man ikke treffes fysisk på kontoret.

Kunnskap som verdibidrag

Hodejegerrollen har et ambivalent rykte i samfunnet. Selskaper, kunder, kandidater og den allmenne befolkning har ulike, personlige oppfatninger om hva yrket betyr, hva tjenesten innebærer og hvem 'hodejegeren' er. Kunnskap og faglig innhold beskrives av informantene i studien som betydelige bestanddeler i deres yrkesutøvelse. De trekker frem viktigheten av å inneha solid fagkunnskap i form av rekrutteringskompetanse, bransjekunnskap og en innsikt i ulike roller og ledelsesutfordringer. De beskriver sitt kunnskapsbidrag en av de viktigste komponentene i sin arbeidshverdag som hodejeger. Samtidig poengterer noen at den generelle hodejegerbransjen ikke nødvendigvis opptrer med samme verdisett. Majoriteten av informantene sammenligner sin egen hodejeger-virksomhet med andre i bransjen, og med hvordan yrket har fungert tradisjonelt sett. De ønsker å distansere seg fra den utdaterte oppfatningen av hodejegere som «*gamle gubber med grått hår*», og også fra hodejegeryrket som en ren HR-leverandør. For å opprettholde det kunnskapsbaserte hodejegeryrket fremheves informantenes kunnskapsfokus, og behovet for kontinuerlig læring og utvikling. Første undertema vil gå nærmere inn på kulturelle og diskursive rammer rundt oppfatninger av hodejegerrollen.

Det siste hovedtemaet, *Kunnskap som verdibidrag*, illustreres i første undertema med en tydelig arbeidsbetingelse knyttet til hodejegerrollen. Denne arbeidsbetingelsen er samfunnets 1) *Utdaterede oppfatninger* av hodejegerrollen, og hodejegernes distansering til denne oppfatningen. Deretter illustreres hodejegernes håndtering av denne arbeidsbetingelsen i deres identitetsarbeid ved hjelp av et tydelig 2) *Kunnskapsfokus*, gjennom 3) *Læring og utvikling*, og informantenes ønske om 4) *Å være viktig*.

Utdaterede oppfatninger. Første undertema vil dreie seg om informantenes distansering til de utdaterte oppfatningene av hodejeger som 'gubbe' og 'HR-leverandør'. Hodejegerbransjen historisk sett beskrives av flere informanter som mindre forankret i kunnskap, og med større innslag av personlige forhold og kjennskaper. Informant 3's beskrivelse av «*eldre menn med grått hår*» illustrerer en utdatert oppfattelse av hodejegerrollen som fungerer som et virkemiddel og en motsats til kunnskapsarbeideren hodejegerne identifiserer seg som. Informantene kjenner ikke igjen sin egen identitet i hodejegeryrkets utdaterte oppfatning og rykte for å være «*gubbeten*», basert på tryne-faktor og bekjentskap. Flere informanter beskriver den historiske hodejegerrollen som nettopp 'gubbe', med stort ego og lite innhold:

«Hodejegerrollen har historisk sett vært en del gamle gubber med stort ego som er dårlige til å lytte til kandidatene, og som driver med mye varmluft, småpiss-prating. [...] Det er mange av dem». – Informant 1

Den historiske, utdaterte hodejegerrollen med høy gubbe-faktor og mindre innhold beskrives som en gammeldags måte å drive hodejegervirksomhet på, og noe informant 2 ikke kjenner igjen i sitt eget hodejegeryrke:

«Og så er det litt det, det med «hodejeger» også... Det er litt sånn der... faktor der som er assosiert med det som går veldig på trynefaktor. Det går på nettverk som går litt sånn på gubbe-tida. At du rekrutterer de du kjenner eller «gjengen» eller de fra det riktige miljøet, og... det... føler jeg at vi er så langt unna. Og vi skal være langt unna. [...] Det er alt for gammeldags». – Informant 2

Motpolen til den utdaterte 'gubbe-hodejegeren' ses hos informantene ved en integritet og profesjonalitet i eget virke, samt en beskrivelse av de siste års profesjonalisering av hodejegerbransjen. I bransjen ses i dag en større inkludering av kundenes HR- og innkjøpsfunksjoner enn for bare få år siden, for å sikre åpenhet og transparens i rekrutteringsprosessene. Dette står i tydelig kontrast til 'gubbe'-hodejegeren som opererte på trynefaktor, var kompis med sjefen og bidro med påfylling av vennegjengen inn i ledergruppa. En informant beskriver profesjonaliseringen i bransjen slik:

«Det er et skifte. Nå er [lederrekruttering] jo faktisk blitt en egen profesjon, både på innkjøp og på HR. Så det er mye mer kvalifiserte motstandere på den andre siden av banen. Altså... kundene, administrerende [direktør], eller styret kan velge å bare gå ut og rekruttere, men ofte så begynner det å dukke opp en policy. Vi lager en rammeavtale. Og da må de gjennom innkjøp, HR må inn i bildet, [...]. Psykologer har kommet inn og blitt en del av rekrutteringsprosesser. Det er knallhardt. Så det krever mye mer av en hodejeger i dag enn for 15 år siden». – Informant 1

Hodejegeridentiteten som 'gubbe' er utdatert, og byttet ut med hodejeger som en solid 'kunnskapsarbeider', noe som fremkommer som viktig for informantene. Profesjonaliteten og integriteten i kunnskapsarbeidet de utøver beskrives av flere som prinsipielt og essensielt i deres opplevelse av egen arbeidsidentitet. Gjennomgående i dataanalysen er det tydelig at hodejegerne trekker fram viktigheten av sitt kunnskapsbidrag, og de bruker flere motsatser

for å fremheve dette. Informantenes fokus på kunnskap som sitt verdibidrag illustreres både av distanseringen til den utdaterte gubbe-hodejegeren med store ord og lite innhold, men også til beskrivelsen av hodejeger som en 'HR-leverandør'. Å bli klassifisert som HR-leverandør beskrives av informantene som et nederlag, og som lavere ned på verdibidrags-rangstigen enn kunnskapsarbeideren hodejeger:

«Faren med sånne som oss er at vi blir litt en sånn HR-leverandør. Og alt for mange kunder ser på oss som en sånn outsourcet HR-leverandør... Og med en gang vi får det stempelet, så er det liksom sånn «kan ikke dere bare fikse...?». Da får vi ikke lov til å gjøre det vi skal gjøre, [...] [vi skal] i beste fall gi noe tilbake igjen til den kunden som den kunden overhodet ikke hadde trodd at en sånn 'HR-leverandør' eller 'hodejeger-leverandør' kunne mene noe om eller ha noen fornuftige fanker om. Det er liksom det som hele tiden er misjonen min». – Informant 7

Informanten illustrerer videre ønsket om å distansere seg fra oppfatningen om hodejegere som en HR-leverandør, ved å briljere med sin kunnskap, innsikt og kompetanse:

«... at kunden kanskje der og da tenker at 'jammen dette var kanskje litt annerledes enn hva jeg trodde, hvordan har dere opparbeidet dere den typen kompetanse?' Da kan jeg tikke av og si at 'yess, fortsatt noe å bidra med'». – Informant 7

Kunnskapsfokus. Hodejeger-informantenes kunnskapsbidrag benyttes vanligvis til å knytte sammen elementer fra search- og rekrutteringsfaget, en solid samfunns- og næringslivsforståelse og aktuell innsikt i hvert enkelt selskaps strategi og fremtidsvisjon for å kunne bidra som en viktig og betrodd rådgiver i rekrutteringsoppdragene. Hodejegerbransjen har derimot ikke alltid hatt kunnskapsfokuset i førersetet. En informant beskriver hvordan sitt hodejeger-selskap var tidlig ute i arbeidet med å inkludere kunnskap- og faglig fokus i sine rekrutteringsoppdrag:

«Og så var vi jo tidlig ute med å tenke faglighet både knyttet til vurderingsverktøy, vi begynte tidlig med tester, før sertifiseringer og alt. [...] Vi følte oss litt annerledes og ja, rett og slett i en bransje der mange jobbet ut fra 'name dropping' og mye eldre menn med grått hår. Så synes jeg at vi hadde enn annen inngang som gikk på faglighet og innhold». – Informant 3

Som kunnskapsarbeidere utøver hodejegerne viktige bidrag for sine kunder på flere områder, utover oppdraget om å ansette en ny lederfigur. I en tidlig fase i topplederrekruttering utøver hodejegerne en strukturert analyse av selskapet og situasjonen det befinner seg i. Dette er viktig for å kunne sette seg grundig inn i hvilke behov selskapet har i en ny leder, og hvilke kunnskaper og erfaringer som blir viktig for hodejegeren å se etter i potensielle kandidater. Valg av rett kandidat kan i slike tilfeller bidra til å løfte selskapet til nye høyder og nå flere mål. For informantene er det viktig å kunne bidra med sin kunnskap ut over det konkrete rekrutteringsoppdraget. Å kunne være en strategisk sparringspartner for utvikling av selskaper er noe flere informanter verdsetter høyest i hodejegerrollen. Flere informanter beskriver også bransjekunnskapen de innehar som sitt viktigste bidrag i et rekrutteringsoppdrag:

«...å bli en betrodd rådgiver, lære oss butikken, og få kunden til å forstå at vi forstår butikken, vi forstår verdikjeden, vi forstår utfordringene, og vi er like interessert i å jobbe med denne kontekstforståelsen som vi er interessert i å jobbe med å skaffe dette enkeltindividet. Og det er det jeg føler er vårt verdibidrag. [...] Og hvis ikke jeg føler at jeg først og fremst kan bidra [med kunnskap] [...], så er vi plutselig bare i den gemene hopen, [...] Alle kan skaffe en enkeltperson». – Informant 7

Verdibidraget til hodejegeren dreier seg altså om mer enn å rekruttere en kandidat inn i en lederrolle, nemlig å strategisk bistå selskaper i ulike bransjer og industrier slik at de presterer bedre og oppnår sine mål. I koronapandemien har analyse-fasen av rekrutteringsoppdraget, hvor hodejegerne tilegner seg informasjon, blir kjent med selskapet og analyserer virksomheten, blitt overført til digitale flater. En informant beskriver hvordan digital utøvelse er mer effektivt, men at hodejegerne samtidig mister noe av den viktige innsikten for å kunne utøve sitt kunnskapsbidrag:

«Å ha arbeidsanalyser ute hos kunde og bli litt kjent og faktisk ta de pratene der og få en omvisning på en fabrikk, for eksempel. Så jeg er litt spent på nå, i lys av endringen vi sitter i, og hvordan Covid påvirker, om det i det hele tatt er realistisk i framtiden. [...]det mister jo det der lille ekstra man får av å gå ute hos kunde...». – Informant 4

Digitalisering av rekrutteringsprosessen har også preget flere av kandidatvurderingssituasjonene, eksempelvis førstegangsintervjuet. En viktig bestanddel av verdibidraget til en hodejeger er å kunne vurdere kandidater på riktig måte. Pandemien har ført til at hodejegerne må utføre slike vurderinger ved hjelp av video-møter. En informant beskriver at koronapandemien har gjort verdibidraget sitt i form av kandidatvurderinger mer utfordrende:

«Det er enkelte personlighetstyper som kommer mye bedre gjennom en skjerm... Og at det er noen som har fordeler av det da. Og det er jo ofte folk som kommer over bordet i et møte og, men det er mye man går glipp av da, gjennom en skjerm. Så det er kanskje litt mer krevende å vurdere riktig... Det samme også når det gjelder å skape tillit fra andre siden, gjennom en skjerm [latter]. Det blir litt mer sånn instrumentelt, da. Og... vanskelig å få den der ordentlige gode kontakten». – Informant 8

Informanten beskriver her et ønske om å gjøre gode vurderinger, og hvordan digitale møter har endret måten de utøver sitt kunnskapsbidrag. Hodejegerne har gjennomført enkelte deler av rekrutteringsprosessene digitalt, og andre deler fysisk. Informant 6 beskriver viktigheten av å arrangere fysiske møter også gjennom pandemien, for å sikre kunnskapsgrunnlaget til å kunne ta riktige beslutninger:

«Vi har jo mindre fysiske møter nå med både kunder og kandidater.. Det har vi jo... Men det har fungert veldig bra. [...] Vi har klart å kombinere noen fysiske møter og noen presentasjoner... Men jeg tror det er viktig da... at vi får det til, for det er... med den non-verbale kommunikasjonen [...] det ser vi jo nå mer enn noen gang, at det har stor betydning». – Informant 6

Læring og utvikling. Helt essensielt for å opprettholde hodejeger-identiteten som kunnskapsarbeider gjennom stadig nye roller, bransjer og industrier er evnen til å raskt sette seg inn i ny kunnskap. For å kunne ha kunnskap som sitt hovedbidrag må gammel kunnskap fornyes og ny kunnskap erverves kontinuerlig. Flere av informantene beskriver en iver etter å lære, og de beskriver at gode arbeidshverdager oftest består av å lære noe nytt. En informant forklarer:

«Men en god hverdag er jo der man jobber med interessante oppgaver, interessante oppdrag, [...] som beriker i form av kunnskap. At man får en ny innsikt, kunnskap».

Hodejegerne tilegner seg daglig ny kunnskap i utøvelsen av yrket sitt. Dette skjer ved å besøke nye bedrifter, snakke med nøkkelpersoner, lese rapporter og nyhetsoppslag, og på den måten bli kjent med ulike virksomheters utfordringer og ambisjoner. Ved pandemiens inntog i 2020 opplevde hodejegerbransjen en kraftig nedgang i antall nye rekrutteringsoppdrag. Dette skjedde antakelig både fordi usikkerheten rundt koronapandemien førte til at færre bedrifter valgte å bruke penger på tjenesten lederrekruttering, og fordi flere bedrifter måtte se seg nødt til å permittere ansatte heller enn å ansette flere. Kundene bestod da nærmest utelukkende av selskaper som allerede var i gang med rekrutteringsprosesser før pandemien eller selskaper hodejegerne hadde etablert god kontakt med og jobbet med tidligere. En informant beskriver hvordan korona-pandemien en periode endret oppdragsporteføljen til å hovedsakelig inkludere oppdrag for eksisterende kunder, heller enn nye, ukjente kunder:

«Vi har kanskje jobbet mer med kunder som vi kjenner fra før, hvor vi da nødvendigvis trenger færre arbeidsmøter. Vi har kanskje ikke hatt så mye helt nye kunder som vi må sette oss mer inn i nå». – Informant 2

Ved å jobbe kun med oppdrag for eksisterende kunder, blir hodejegerens tilegning av ny kunnskap skalert ned. Kunnskap og innsikt om eksisterende kunder er allerede opparbeidet, i større eller mindre grad. Selv om informantene likevel må sikre seg forståelse for hver nye rolle, trengs ikke den samme nye kunnskapservervelsen og forståelsen for et selskap de kjenner fra før.

Å være viktig. Å jobbe med kunder hodejegerne kjenner godt fra før gir likevel muligheten til å utøve sitt kunnskapsbidrag, fordi de har bygd opp tilliten til å kunne bidra i strategiske diskusjoner hos kundene. For de fleste hodejegerne ble det trukket frem et ønske om å kunne bidra med sin kunnskap på høyt nivå, og i viktige beslutninger. Majoriteten av informantene uttrykte et ønske om å nettopp 'være viktig' i rollen som hodejeger. Som hodejeger jobber man med toppledergrupper og styrer, og får unik innsikt i konfidensiell informasjon om selskapers strategi og fremtidsplaner. Informant 7 beskriver:

«Å få muligheten til å komme inn på C-level og snakke med C-level og få tilgang på strategiplaner, ambisjoner, konfidensielle ting som disse lederne ikke kan fortelle

andre om [...]. Det har vært det som jeg synes har vært det mest spennende med hodejegerrollen». – Informant 3

Innsikten informantene får i konfidensiell informasjon som er tilgjengelig kun for de spesielt viktige beskrives her som en tydelig meningsfull del av hodejegerrollen. Informantene beskriver en takknemlighet i å kunne oppleve seg selv som viktig nok til å få både innsikt og mulighet til å bidra med sin kunnskap på et høyt nivå. Informanten beskriver en glede av sin egen nytteverdi og bidragsevne basert på innsikt og tillit fra kunder:

«Men det som har gitt meg mest glede, [...] er rett og slett sånne morsomme, spennende oppdrag som man jobber med. Da kan jeg kjenne på sånn sitrende glede [...]. Hvor mye du får høre, som du egentlig aldri kan kunne si. [...] Alt som liksom tilflyter oss av informasjon, fordi de har tillit til at vi forstår og sorterer hva vi skal bare «glemme» [...] da kan jeg kjenne på sånn glede over å være innafor og å være til nytte, og ha tillit. Og kunne bidra. Det er vel da tenker jeg at da er jeg kjempekjempefornøyd med jobben min». – Informant 3

Kunnskapsbidraget hodejegeren utøver i sitt virke avhenger altså av tillit fra kundene og tilgang på selskapers strategier og konfidensiell informasjon. Hodejegerens identitetsarbeidet foregår i disse situasjonene i eksklusive, lukkede rom hvor de opplever seg som viktige som får innpass. Informant 4 trekker fram nettopp eksklusiviteten i hodejeger-yrket som givende ved rollen:

«Hva skal jeg si, vi jobber jo i vårt selskap mot topplederrekruttering, som på en måte blir den litt mer eksklusive biten av rekrutteringsbransjen. Så det er [...] veldig givende å jobbe i det øverste sjiktet av en bransje, sånn sett. Det er veldig motiverende». – Informant 4

Til tross for at informantene motiveres og interesserer i å være viktig, beskriver enkelte av informantene hvordan hodejegere historisk sett har overdrevet sin egen viktighet. Deres opplevde viktighet henger sammen med hodejegeridentiteten som 'gubbe', og illustreres ved sitatene nedenfor. I sitatene beskrives gubbe-hodejegerens misforståtte opplevelse av sin egen viktighet. Dette illustreres av et forstørret ego, som ikke gjenspeiler den ledererfaringen eller suksessen som informantene selv forventer av 'kunnskapsarbeideren hodejeger'. Sitatene til

informanten nedenfor beskriver en trend med hodejegere som opplever seg selv og sin påvirkningskraft som av større betydning enn realiteten tilsier:

«Hvorfor er det så mange i hodejegerbransjen som har et ego som er totalt mistilpasset i forhold til den CV-en de har? Jo, det er jo nettopp fordi at de gjennom et langt liv hvor de føler at de har en ekstremt viktig rolle og påvirkning og beslutningsmakt, selv om de... tar jo ikke en eneste beslutning som hodejeger, det er det jo kunden som gjør». - Informant 7

«Det er jo liksom et lite bilde på det egoet man... man bygger over lang tid. Får lov til å snakke med C-level, får lov til å snakke med spennende kandidater, og får lov til å være med og påvirke kunden til å ta de riktige beslutningene. Og etter hvert så får du liksom... du bare eser litt ut i forhold til den påvirkningen du tror du har... Og faktisk har...». - Informant 7

Informanten beskriver her opplevelsen av egen viktighet som hodejeger først som forstørret i forhold til faktisk påvirkning. Det påpekes at en hodejeger tross alt ikke tar en eneste beslutning, ettersom kunden alltid har siste ord og hodejegeren vil fungere som en rådgiver. I siste setning bryter likevel informanten med perspektivet og anerkjenner påvirkningskraften som ligger i rollen. En forklaring her kan være at opplevd viktighet og påvirkningskraft bidrar til å forsvare all tiden og arbeidet hodejegeren bruker på utøvelsen av sitt yrke. Hvis man har stor påvirkningskraft på viktige beslutningsprosesser oppleves nødvendigheten av å jobbe ut over normal arbeidstid muligens større:

"Jeg tror det handler kanskje mer om hvor viktig man opplever seg selv. Hvis man tenker at «jeg er veldig viktig» [...] så kan jeg ringe folk når som helst. Og så tror jeg det handler noe om relasjonen du har til folk. Jo bedre du kjenner noen, jo enklere er det å ringe utenom 8-16. Og noen har jo veldig gode relasjoner for eksempel med kunder, eller noen kandidater..." - Informant 2

Hvor viktig hodejegeren opplever seg selv i sin rolle beskrives her som et bidrag til økt arbeidstid. Jo viktigere man opplever seg selv, jo lenger kan en arbeidsdag bli.

Oppsummering av resultat-kapittelet

For å oppsummere studiens resultater ser vi at hodejegerens identitetsarbeid er mangfoldig og utspiller seg på ulike måter. De fire hovedtemaene i studien knyttes sammen i hodejegerens identitetsarbeid. Å kunne bidra med kunnskap og innsikt fører til en følelse av å være viktig. Fordi de opplever seg selv som viktige utøver hodejegerne hardt arbeid for å oppnå gode resultater for kundene. De jobber sammen som et lag for å vedlikeholde kunderelasjoner og levere så gode resultater som mulig. Hodejegerne skaper og vedlikeholder mangfoldige, gode kunderelasjoner for å kunne bidra med sin kunnskap og innsikt i et bredt spekter av varierte bransjer og selskaper. Den store variasjonen i rekrutteringsoppdrag bidrar også til utvikling og læring og opprettholdelse av kunnskapen og kompetansen som deres viktigste verdibidrag. Diskusjons-kapittelet vil se hovedfunnene presentert i resultat-kapittelet opp mot eksisterende teori og empiri presentert i teori-kapittelet.

Diskusjon

Det finnes etter min kjennskap enda ingen forskning som ser på kunnskapsarbeideres utøvelse av identitetsarbeid gjennom koronapandemien. I første del av diskusjonen vil jeg kort oppsummere studiens resultater. I andre del vil jeg diskutere disse resultatene opp mot det teoretiske grunnlaget for å besvare problemstillingen «*Hvordan utøver hodejegere identitetsarbeid gjennom koronapandemien?*». De fire hovedtemaene benyttes som strukturerende prinsipp i diskusjonen. Hvert av de fire hovedtemaene og tilhørende undertemaer fra analysen knyttes opp mot øvrig aktuell teori som ble presentert i teorikapittelet. Avslutningsvis vil jeg diskutere studiens praktiske implikasjoner, metodiske betraktninger, begrensninger og forslag til videre forskning.

Oppsummering av studiens resultater

I studien kom jeg fram til fire hovedtemaer som beskriver hodejegerens utøvelse av identitetsarbeid gjennom i koronapandemien. Disse fire hovedtemaene beskriver hodejegerens håndtering av spesifikke arbeidsbetingelser som kjennetegner yrket. Disse hovedtemaene er *Variasjon og tilpasning*, *Hardt arbeid*, *Relasjonsbygging* og *Kunnskap som verdibidrag*. Jeg vil nå kort oppsummere disse fire hovedtemaene.

Første hovedtema, *Variasjon og tilpasning*, beskriver i første undertema arbeidsbetingelsen variert arbeidspraksis, hvor hodejegerrollen illustreres med stor variasjon i arbeidsoppgaver. Neste undertema beskriver identitetsarbeidet hodejegerne utøver ved å *tilpasse* sin egen rolle og identitet til disse varierte arbeidsoppgavene og komplekse sosiale situasjoner. Siste undertema illustrerer hvordan hodejegerne benytter tilgjengelig *fleksibilitet og autonomi* i yrket for å imøtekomme hodejegerrollens variasjonskrav, ved å strukturere oppgaver og tidsfrister i sin arbeidshverdag. Her beskrives også hvordan koronapandemien og hjemmekontor har medført vel mye autonomi og fleksibilitet.

Andre hovedtema, *Hardt arbeid*, beskriver i første undertema arbeidsbetingelsen *resultatfokus*. Herunder et krav om å prestere godt og oppnå gode resultater gjennom en målrettet og offensiv holdning til arbeidet. Suksess måles i gode resultater mer enn innsats og intensjoner. Neste undertema, *grenseløst arbeid*, er en strategi som beskriver effekten av resultatfokuset. Tilgjengelighetskrav og store arbeidsmengder fører til lange dager og en følelse av å alltid være på jobb for informantene. Koronapandemien har ikke ført til spesielt mye økning i arbeidstid, ettersom arbeidstiden uten sosial kontakt er effektiv og uforstyrret. Siste undertema illustrerer hodejegerens utøvelse av identitetsarbeid i form av *ansvarlighet*.

Ansvarlighet beskrives som en god og nødvendig strategi for å håndtere hodejegeryrkets resultatfokus og arbeidsmengde.

Tredje hovedtema, *Relasjonsbygging*, illustrerer i første undertema arbeidsbetingelsen *gode kunderelasjoner*. Å bygge opp og ivareta gode kunderelasjoner er avgjørende for å lykkes i hodejegerrollen. Informantene beskriver at de både liker og er gode på å bygge relasjoner, men at koronapandemien har utfordret hvordan man utøver relasjonsbyggingen. Neste undertema illustrerer strategien *fokus på lagarbeid* som benyttes for å håndtere kravet om gode kunderelasjoner. Lagarbeid beskrives som en viktig del av arbeidshverdagen, og noe informantene savner i koronapandemien. I tillegg til fokus på å jobbe sammen, benytter informantene seg av en følelse av *tilhørighet* i sitt identitetsarbeid.

Fjerde hovedtema, *Kunnskap som verdibidrag*, bygges først opp av arbeidsbetingelsen *utdaterte oppfatninger*. Her beskriver informantene samfunnets ukorrekte, gammeldagse inntrykk av hodejegerrollen som kunnskapsløs, med stor vekt på trynefaktor og bekjentskaper, heller enn faglig grunnlag. Neste undertema beskriver hodejegerens strategi for å håndtere denne arbeidsbetingelsen, gjennom å ha tydelig *kunnskapsfokus* som de benytter seg av i distanseringen fra de utdaterte oppfatningene. Det er essensielt for dagens hodejegere å først og fremst kunne bidra med sin kunnskap og innsikt. Denne kunnskapen må kontinuerlig utvikles gjennom *læring og utvikling*. En annen strategi beskrives i siste undertema, *å være viktig*, hvor informantene bruker sin kunnskap og kompetanse for å kunne bli en verdifull bidragsyter for sine kunder.

Diskusjonen som følger vil utdype hvordan hodejegere utøver identitetsarbeid gjennom koronapandemien, og vil struktureres på samme måte som resultatkapittelet, etter de fire hovedtemaene i denne rekkefølgen; *variasjon og tilpasning*, *hardt arbeid*, *relasjonsbygging* og *kunnskap som verdibidrag*.

Identitetsarbeid utøves som tilpasningsprosjekt til varierte arbeidshverdager

Som illustrert i studiens første hovedtema, *variasjon og tilpasning*, inneholder hodejegerens arbeidshverdag et bredt spekter av ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Det kjennetegner dermed arbeidshverdagen deres å utføre en variert arbeidspraksis. Alvesson og kollegers (2008) første kilde til identitetsarbeid, *embodied practices*, beskriver konkrete aktiviteter som utføres i arbeidet som kilde, og det gjelder både hverdagslige og episodiske handlinger. Hodejegerens varierte arbeidsoppgaver benyttes dermed som kilder til deres identitetsarbeid, og hodejegerne operasjonaliserer arbeidsidentiteten sin gjennom de varierte aktivitetene de utfører på jobb (Alvesson et al., 2008). Utførelsen av varierte arbeidsoppgaver

er altså med på å forme identitetsarbeidet hodejegerne utøver i sin arbeidshverdag. De *gjør* sin hodejegeridentitet som variert, dynamisk og skiftende (Ainsworth & Hardy, 2004; Brown, 2021; 2015).

Hodejegerne benytter også Alvesson og kollegers (2008) sjette kilde, *anti-identities*, til utøvelsen av sitt identitetsarbeid. *Anti-identities* fungerer som en kilde til identitetsarbeid ved å fremheve kontraster mellom hvordan andre gjør sin identitet og hvordan de selv gjør sin identitet. Hodejegerne benytter anti-identiteter som kilde til sitt identitetsarbeid ved å beskrive dager med lite variasjon som kjedelige dager (s. 30). Informantene beskriver at deres arbeidshverdag består av varierte gjøremål og oppgaver, og at dette gjør hodejegerrollen interessant. De identifiserer seg selv og hodejegerrollen som variert og dynamisk, og som en motsetning til det gjentakende og stabile. Dermed fungerer anti-identiteten (gjentakende, stabil) som en kontraststruktur i identitetsforståelsen hodejegerne opererer med. Kontrasten blir videre tydeliggjort ved at deres positive forståelse av egen identitet som variert og dynamisk forsterkes (Alvesson et al., 2008).

Koronapandemien, hjemmekontor, sosial distansering og færre nye kunder i arbeidsporføljen har imidlertid medført at den store variasjonen i hodejegerens arbeidspraksis er redusert. Her endres hodejegerens bruk av Alvesson og kollegers (2008) første kilde, *embodied practices*, i deres identitetsarbeid ved at arbeidsinnholdet er mindre variert. Hverdagene beskrives som mer *monotone* (s. 30) i koronapandemien, mer kjedelige. Alvesson og kollegers (2008) tredje kilde til identitetsarbeid, *discursive formations*, som vanligvis beskriver en ønsket representasjon av hodejegerrollen som variert, blir utfordret av manglende variasjon. For noen informanter vil identitetsarbeidet her potensielt handle om å reparere konstruksjonen av en variert hodejegerrolle for å skape en følelse av en enhetlig og sammenhengende hodejegeridentitet (Sveningsson & Alvesson, 2003).

I de tre sentrale spørsmålene som omhandler arbeidsidentitet diskuterer forskningsfeltet om arbeidsidentiteten er enhetlig eller fragmentert, stabil eller flytende, og selvvalgt eller tildelt (Brown, 2021; 2015; Clarke et al., 2009; Markus & Wurf, 1987; Watson, 2008). Ved å identifisere sitt identitetsarbeid som variert og dynamisk, plasserer også hodejegerne sin forståelse for hodejeger-arbeidsidentiteten som variert og dynamisk. I likhet med forskning gjort av Humphreys og Brown (2002) viser denne studiens resultater at hodejegerne benytter seg av varierende og gjerne motstridende identiteter som tilpasses varierte arbeidsoppgaver og komplekse sosiale utfordringer. Noe av det som kjenner ut identitetsarbeidet til hodejegerne er nettopp utførelsen av nødvendig tilpasning til det varierte arbeidet. Informantene forteller at de justerer oppførselen sin i møte med nye kunder, og

fremviser personlighetstrekk som skiller seg fra sine egne. Hodejegerne opplever tydelig en inkonsistens i identitetskravene de møter i arbeidshverdagen, og vi kan anta at justeringene de gjør av sin hybride arbeidsidentitet bidrar til å imøtekomme disse kravene (Lok, 2010). Arbeidsidentiteten hodejeger ser ut til å utøves som «prosjekter» av temporære, konstruerte identiteter (Watson, 2008), og disse prosjektene eksisterer parallelt med hverandre og hodejegerne veksler hyppig mellom dem. Hvert av identitetsprosjektene tilpasses av hodejegerne for å avstemme med preferanser fra den enkelte situasjonen, kunden eller rekrutteringsoppdraget (Pratt et al., 2006).

Identitetsarbeid foregår gjennom sosial interaksjon, og i en gjensidig påvirkningsprosess mellom individet og konteksten (Brown, 2021; 2015). I *agency-structure* debatten utspiller identitet seg altså i denne studien som hverken selvvalgt eller tildelt av organisatoriske krefter, men i samspillet mellom disse (Watson, 2008). Hodejegerne utøver identitetsarbeid ved å tilpasse sin person til de ulike kontekstene og sosiale aktørene de møter i sin arbeidshverdag. De benytter i slike tilfeller Alvesson og kollegers (2008) tredje kilde, *discursive formations*, altså diskursive representasjoner av hodejegerrollen tilpasset den spesifikke konteksten. Noen av de diskursive formasjonene hodejegerne møter fungerer som kilder til deres utøvelse av identitetsarbeid (Alvesson et al., 2008). De diskursive formasjonene (organisasjonsdiskurser) konstruerer en ønsket versjon av identiteten hodejeger, slik den «burde være» (Alvesson et al., 2008). Slike diskursive formasjoner er ofte skapt av organisasjonsagenter, selskapets ledere eller «elite», for at ansatte skal føye seg til selskapets organisasjonsstruktur eller strategi (Alvesson & Willmott, 2002; Grey, 1994). En hodejegers strategi handler her om å håndtere bredden av ulike, varierte rekrutteringsoppdrag med samme integritet, profesjonalisme og engasjement. En slik diskursiv formasjon av hodejegerrollen, skapt av selskapets ledere (organisasjonsagenter), kan manipulere de ansattes opplevde mening i arbeidet (Alvesson et al., 2008). Dette kan gjøres ved å fremheve en konstruert, ideell hodejeger-identitets hensikt (*purpose*) eller verdi (*value*) (Baumeister, 1991). I studien kommer det fram at informanter justerer sin væremåte og personlighet for å kunne passe bedre til en opplevd diskursiv formasjon som ekstrovert hodejeger. Vi kan anta at det eksisterer en opplevd eller konstruert diskursiv formasjon som fremhever en ønsket hodejeger-versjon som utpreget ekstrovert. Det er tydelig at noen av de tilgjengelige, konstruerte versjonene av organisasjon, rolle eller hodejeger-identitet blir benyttet som kilder i identitetsarbeid hos informantene i studien.

Samtlige hodejegere i studien beskriver variasjon og tilhørende tilpasning som positive aspekter ved rollen. Denne holdningen hos ansatte er nyttig for selskapets ledere

eller «elite», ettersom arbeidsinnholdet i hodejegerrollen har stor variasjon, og dette krever mye tilpasning. Identitetsarbeidet som utøves ved å tilpasse oppførsel til de diskursive formasjonene skapt av organisasjonsagentene bidrar til å vedlikeholde og styrke variasjonen i rollen. Å benytte seg av tilgjengelige diskursive formasjoner for å håndtere rollens variasjon produserer dermed en følelse av enhetlig og sammenhengende identitet hos hodejegerne (Sveningsson & Alvesson, 2003).

Koronapandemien har medført at hodejegerne i stor grad utøver og opplever virtuelt samarbeid og virtuell ledelse eller distanseledelse (Kniffin et al., 2021). Virtuell ledelse medfører for informantene mindre og mangelfull kommunikasjon mellom kolleger og ledere (Lindebaum et al., 2018). Dermed kan vi tenke at diskursive formasjoner (organisasjonsdiskurser) fra ledelsen om ønskede versjoner av hodejegeridentiteten blir mindre tydeliggjort overfor hodejegerne på hjemmekontor. På samme måte blir trolig ledelsens fokus på hodejegerrollens ønskede verdi og hensikt (Baumeister, 1991) dårligere kommunisert. En informant illustrerer dette ved beskrivelsen «*det er akkurat som om ingen holder i noen ting*» (s. 34). Det blir vanskeligere for hodejegerne å oppleve rollen sin som meningsskapende uten en tydelig retning. En usikkerhet overfor hodejegerrollens hensikt og retning kan oppleves som en identitetstrussel, både ved å så tvil rundt gruppens (hodejegernes) egenart, og rundt egen posisjon i gruppa (som hodejeger) (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011). Tidligere forskning har vist at identitetsarbeid utøves oftere og mer intenst når de ansatte opplever tvil og forvirring (Brown, 2015; Sveningsson & Alvesson, 2003). Vi kan anta at hodejegerne vil intensivere sitt identitetsarbeid gjennom koronapandemien, for å kompensere distanseledelsens mangel på definerte organisasjonsdiskurser.

Hodejegerne benytter seg av rollens tilgjengelige autonomi og fleksibilitet i utøvelsen av sitt arbeid, som er nyttig i møte med de opplevde variasjonskravene og i identitets-tilpasningsprosjekter. Informantene beskriver hvordan timeplan og arbeidsoppgaver fleksibelt kan tilpasses egne ønsker og behov, slik at kontakt-arbeid og individuelt arbeid kan utføres når det passer best for dem selv. De har også stor autonomi til å drive frem prosesser og velge arbeidsoppgaver selv. Hodejegerne har i sitt identitetsarbeid altså gode muligheter til å utøve individuell bestemmelse over hvordan de strukturerer sin egen arbeidshverdag (Kamp et al., 2011). De utøver både stor *task control* og *schedule control* (Langfred & Rockman, 2016). Denne individuelle bestemmelsen gjør at hver av hodejegerne selv er ansvarlig for å planlegge, regulere og håndtere sitt arbeidsinnhold (Allvin et al., 2011).

Fleksibiliteten trekkes frem av flere informanter som et viktig aspekt ved rollen som de trives godt med. I denne studien ser vi at autonomi og fleksibilitet fungerer som eksempler på individualisering (Beck, 2000). Når hver enkelt hodejeger utøver individuell bestemmelse for oppgaver og timeplan, blir arbeidsutførelsen og tilhørende identitetsarbeid individualisert. Individualisering kjennetegner kunnskapsintensive trender i arbeidslivet (Beck, 2000; Beck & Beck-Gernsheim, 2001). I studien posisjonerer hodejegerne seg som kunnskapsarbeidere i sitt identitetsarbeid ved å fortelle intervjueren (meg) om sin preferanse for det fleksible og autonome i hodejegerrollen. Det fleksible arbeidslivet kjennetegner kunnskapsarbeidere, noe informantene ønsker å være. Her benyttes selve fortellingen om hva som er viktig for dem som kilde til identitetsarbeid, gjennom Alvesson og kollegers (2008) fjerde kilde, *story-telling performance*. De utøver identitetsarbeid ved å snakke om fleksibiliteten og autonomien de benytter seg av i sitt daglige virke.

Koronapandemien har medført mindre autonomi og fleksibilitet med tanke på *task control* (Langfred & Rockman, 2016). Dette ser vi ettersom nærmest alle deler av arbeidet utføres på video fra hjemmekontor, inkludert kundemøter, intervjuer, salgsmøter og internt samarbeid med kolleger. Pandemien har ført til at hodejegerne jobber mest for allerede etablerte kunder, og følger standardiserte arbeidsprosesser, med færre muligheter til å utøve kontroll over oppgavene som skal utøves. Informantenes *schedule control* har derimot blitt ytterligere forsterket i pandemien (Langfred & Rockman, 2016). Allerede før pandemien beskriver informantene hvordan arbeidshverdagen til en hodejeger strekker seg langt utover 8-16, og at man må være innforstått med dette før man går inn i yrket. Dette utspiller seg som en av tilpasningene hodejegerne gjør til variasjonskravet i rollen. Arbeidsidentiteten hodejeger forutsetter et betydelig bredt spekter av ansvarsområder, noe som krever mye tid. Informantene utøver identitetsarbeid ved å jobbe de lange dagene som kjennetegner hodejegerrollen (*embodied practices*), og ved å tillegge hodejegerrollen fleksibel, lang, arbeidstid i sitt arbeidsinnhold (*material and institutional arrangements*) (Alvesson et al., 2008). Ved å jobbe fra hjemmekontor har hodejegerne ekstra store muligheter for å utøve fleksibilitet (Kniffin et al., 2021) i form av tidsregulering (Håpnes & Rasmussen, 2011; Land & Taylor, 2010; Kamp, Lund & Hvid, 2011). I tråd med tidligere forskning gjør koronapandemiens medførte økte autonomi og fleksibilitet at hodejegerne bruker større deler av dagen sin på jobb (Brannen, 2005; Rasmussen & Johansen, 2002). De beskriver at arbeidsdagene «sklir ut» over lengre tidsperioder, og at det er vanskelig å ta pauser når man sitter hjemme. I følge teorien har også høye nivå av autonomi og fleksibilitet hos

kunnskapsarbeidere bidratt til «*et grenseløst arbeidsliv*» (Allvin, 2004). Jeg vil i neste avsnitt belyse de ulike måtene dette gjelder hodejeger-informantene i studien.

Identitetsarbeid utøves gjennom hardt arbeid

Hodejegerenes arbeidsliv preges av et tydelig resultatfokus. Det er høye krav til gode prestasjoner innenfor korte tidsfrister, og resultatene som oppnås er synlige og knyttet til det enkelte individ. Det fremstår attraktivt for samtlige av informantene å jobbe hardt for å være en hodejeger med gode resultater. Å jobbe hardt for å oppnå gode resultater kan dermed fungere som en meningsfull del av yrket ved å styrke hodejegerenes selvverd (*self-worth*) i deres identitetsarbeid (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). Både individets oppfatning av et «verdifulle selv» og samfunnsdiskurser tilsier at verdien i Identitet X (hodejeger), øker dersom hodejegerens resultater er gode (Sennett, 1998). For å få gode resultater må man jobbe hardt og mye. Informantene beskriver at det oppleves verdifullt å jobbe hardt og å ha tydelig resultatfokus, og flere trekker frem at det å vinne nye kontrakter er et av høydepunktene i arbeidshverdagen. Hodejegerne drives av å skape gode resultater for sine kunder, og fremstår som utpregede konkurransemennesker. Slik styrker hardt arbeid og resultatfokus også hodejegerenes følelse av mening gjennom mestringsstro (*efficacy*) (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002).

I sitt harde arbeid med høyt resultatfokus tar hodejegerne i bruk Alvesson og kollegers (2008) første kilde, *embodied practices*, i utøvelsen av identitetsarbeid, ved at de jobber hardt med hodejegerrollens arbeidsoppgaver for å oppnå gode resultater, og dermed deltar i meningsskapende aktiviteter. Ved å jobbe hardt for å oppnå gode resultater vil hodejegerne også tilegne seg mer kunnskap og kompetanse innenfor sine felt. Kunnskap og kompetanse er i det kunnskapsintensive arbeidslivet beskrevet som den nye kapitalen (Drucker, 1993). Hardt arbeid vil dermed også gjøre hodejegeren eller hodejegerselskapet mer suksessfullt som kunnskapsarbeider eller kunnskapsbedrift, ved at de tilegner seg mer kunnskapskapital som de kan tilby sine kunder (Alvesson, 2000).

Ut fra beskrivelsene ovenfor, har hodejegerenes ledere mye å tjene på å tilby sine ansatte diskursive formasjoner av hodejegere som hardtarbeidende yrkesutøvere. Her benyttes Alvesson og kollegers (2008) tredje kilde til identitetsarbeid, *discursive formations*. Organisasjonsagentene (lederne) presenterer ønskede versjoner av hodejeger-identiteten som hardtarbeidende. Hardt arbeid og tydelig resultatfokus fører til gode resultater for den enkelte hodejeger og for selskapet, som igjen styrker deres posisjon ut i markedet og bidrar til videre suksess. Organisasjonsdiskursene tilbudt av organisasjonsagentene (lederne) fungerer her

som identitetsreguleringssystemer som bidrar til å skape *føyerlige selv* hos hodejegerne, som vil ønske å opptre hardtarbeidende for å passe inn i hodejeger-diskursen tilbudt (Alvesson & Willmott, 2002). Den hardtarbeidende hodejegeren blir presentert som ønskelig fra hodejegerne «elite» (Alvesson et al., 2008), for å sikre selskapets suksess. Å føye seg inn i den hardtarbeidende hodejeger-diskursen bidrar dermed til hodejegerne følelse av sammenheng og særegenhet i deres hodejegeridentitet (Sveningsson & Alvesson, 2003).

Ved å avvise eller motsette seg den hardtarbeidende arbeidsidentiteten (organisasjonsdiskursen) kan hodejegeren risikere å oppleve identitetstrussel, ved at sin posisjon i gruppa (hodejegerselskapet) blir utsatt eller trues (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011). Avvisning av den hardtarbeidende arbeidsidentiteten kan i tillegg føre til identitetstrussel ved at gruppens (hodejegerselskapets) verdi utsettes eller trues, hvis den enkelte hodejeger manglende resultatoppnåelse bidrar til å hindre selskapets suksess (Branscombe et al., 1999).

Organisasjonsdiskursen av hodejegeren som hardtarbeidende beskrives av samtlige informanter i studien som attraktiv og positiv. Dette fører også med seg lang arbeidstid. Noen informanter beskriver den grenseløse arbeidstiden som selvsagt, en del av rollen og nærmest attraktiv. At noen informanter ser på grenseløs arbeidstid som positivt, samsvarer med at det er attraktivt å være etterspurt. Hos kunnskapsarbeidere er jobben et identitetsprosjekt, og hodejegerne beskriver et ønske om å være viktig. Ved å oppleve seg selv som ettertraktet, behøvd og viktig, øker motivasjonen for å arbeide mer. Slik opplever hodejegerne selvrealisering gjennom jobben, og identitetsprosjektet styrkes (Aarseth, 2007; Alvesson, 2001).

Informantene benytter seg her av Alvesson og kollegers (2008) fjerde kilde til identitetsarbeid, *story-telling performance*. De sirkulerer et narrativ som beskriver det attraktive i å jobbe lange dager, og nettopp denne historiefortellingen til kolleger og bekjente danner et identitetsarbeid. Ved å fortelle med stolthet om lange dager og intervjuer på søndager bekrefter de sin egen positive opplevelse av at de har en viktig hensikt og verdi (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). Samtidig som de konstruerer denne historiefortellingen, i de samme sitatene, beskriver disse informantene at det er lov å slå av telefonen, og at de klarer å koble helt av fra jobben. De fremhever altså det attraktive i å være ettertraktet og påkoblet, samtidig som de poengterer viktigheten av å vise avholdenhet og balanse. Tydelige samfunnsdiskurser minner dem på at å være overarbeidet eller arbeidsnarkoman både er uattraktivt og usunt (Alvesson et al., 2008). Disse usunne arbeidsidentitetene blir derfor noe de ønsker å distansere seg fra, og ved hjelp av den sjette

kilden til identitetsarbeid, *anti-identitet*, poengterer de sin balanserte holdning til det grenseløse arbeidslivet (Alvesson et al., 2008). Det ambivalente i disse motstridende holdningene utgjør en viktig balansegang i deres identitetsarbeid.

I tillegg til å utøve tidsstyring av eget arbeid i helger og på kveldstid, utfører hodejegerne tidsstyring ved å arbeide i prosjektoppdrag med tydelige tidsrammer. For hvert nye rekrutteringsoppdrag settes en tidsplan med frister for delprosjekter som utføres underveis. Slik får kunnskapsarbeideren (hodejegeren) tilført kontrollmekanismer i sitt ellers særs autonome og fleksible kunnskapsyrke (Cederström & Fleming, 2012; Costas & Kärreman, 2013, 2016; Fleming, 2014). Som sitatet på side 34 viser, beskriver informantene i studien stor grad av selvledelse og ansvar for egen fremdrift i rekrutteringsoppdragene, «*så lenge man leverer på det man skal levere på, og holder avtalt fremdrift*». Hodejegerens identitetsarbeid som kunnskapsarbeidere handler her om å manøvrere mellom autonomi og kontrollmekanismer. De har høyt nivå av *task control* og *schedule control* i utførelsen av sine arbeidsoppgaver, men det må gjøres innenfor gitte prosjektrammer satt av selskapets ledelse (Lundin et al., 2015).

De strenge tidsrammene utgjort av prosjektorganiseringen kan ses på som et element fra Alvesson og kollegers (2008) andre kilde til identitetsarbeid, *material and institutional arrangements*. Det er organisasjonsagentene (lederne) som setter rekrutteringsoppdragenes prosjektrammer, altså ser vi et slags hierarki i organiseringen av arbeidet. Hodejegerne *gjør* sitt identitetsarbeid ved å forholde seg til bestemmelsene som blir gjort, og ved å utøve fleksibilitet i arbeidsutførelsen innenfor disse rammene. Videre, også ved hjelp av den andre kilden til identitetsarbeid, *material and institutional arrangements*, utøver hodejegerne identitetsarbeid ved å benytte seg av sine kunnskapsarbeid-spesifikke privilegier; autonomi (Aarseth, 2007; Allvin et al., 2011; Humle, 2014) og tidsregulering (Håpnes & Rasmussen, 2011; Land & Taylor, 2010; Kamp et al., 2011).

Innenfor rekrutteringsprosjektene ligger flere rammer som hodejegerne må forholde seg til. Hodejegerne er ansvarlige for å levere gode resultater til kunder, og informantene vil derfor velge å si nei til noen prosjekter for å kunne vie mer tid og fokus til andre. Å opptre med integritet fremstår viktig i utførelsen av deres identitetsarbeid. Her ser vi en benyttelse av Alvesson og kollegers (2008) tredje kilde til identitetsarbeid, *discursive formations*. Hodejegerne konstruerer en ønsket representasjon av rollen sin som ansvarlig og pålitelig, og utøver hodejegerrollen slik for å vedlikeholde og styrke denne versjonen (Sveningsson & Alvesson, 2003). Informantene utøver ansvarlighet i sitt identitetsarbeid på flere måter.

Hodejegerne er også opptatt av å ha god struktur i arbeidet sitt, for å kunne håndtere parallelle prosjekter i ulike faser med god kontroll. Denne formen for ansvarlighet tar i bruk Alvesson og kollegers (2008) første kilde til identitetsarbeid, *embodied practices*, ved å påvirke måten de utfører sin arbeidspraksis. Det beskrives som viktig for en hodejeger å kunne prioritere de viktigste oppgavene for å sikre fremdrift i prosjektene. Fordi hodejegerne jobber med individuelt ansvar, blir disse arbeidspraksisene også individuelt tilpasset og utført av hvert individ. Det individuelle fokuset kjennetegner hodejegeren som kunnskapsarbeider (Alvesson, 2000). De hodejegerne som har god struktur, kontroll og evne til å prioritere riktig innehar viktig kompetanse i kunnskapsyrket hodejeger (Alvesson, 2000). Ansvarlig benyttelse av kompetanse og kunnskap er dermed utøvelse av identitetsarbeid ved å utøve arbeidspraksisen med god struktur, og samtidig diskursivt posisjonere seg som kunnskapsarbeider ved at god struktur er et individuelt ansvar (Alvesson et al., 2008).

Gjennom koronapandemien har hodejegerne jobbet fra hjemmekontor, med virtuelt samarbeid og virtuell ledelse (Kniffin et al., 2021). Hodejegerne har mindre sosial interaksjon med kolleger, og noen av informantene i studien trakk frem en redusert ansvarlighet fra ledelsen i form av manglende informasjonsdeling og fellesskapsfølelse. Som nevnt i teorikapittelet kan ledelsesstil endres i lys av kriser, her i form av koronapandemien (Stoker et al, 2019). Det kan se ut som koronapandemien har utfordret hodejegerens utøvelse av ansvarlighet og tilhørende identitetsarbeidsstrategi. For eksempel er det mulig at hodejegerens ansvarlighet måtte prioriteres til håndtering av enkelte, mer kritiske arbeidsoppgaver, som førte til mindre fokus på informasjonsformidling til kolleger og ansatte. Ved prioritering av kundeoppfølging eller salg utfordringer tilknyttet pandemien, tas Alvesson og kollegers (2008) første kilde til identitetsarbeid, *embodied practices*, i bruk. Hodejegerne utøver sitt identitetsarbeid ved å utføre de arbeidsoppgavene som sikrer selskapets framtid gjennom en vanskelig tid, og prioriterer bort mindre viktig arbeidspraksis for en periode. Koronapandemien kan ses på som en kritisk hendelse, hvor identitetstrussel kan oppleves både på vegne av den enkelte hodejeger, på vegne av selskapet og hodejegeryrket som helhet (Petriglieri, 2011). Gruppens egenart, gruppens verdi eller hodejegerens egen posisjon i gruppen kan potensielt trues dersom de ikke får inn nye rekrutteringsoppdrag (Branscombe et al., 1999).

Under koronapandemien hadde hodejegerne et like stort resultatfokus som ellers, men de ble potensielt fokusert på andre typer resultater, ettersom selskapets overlevelse var utsatt. Hodejegerne kan sies å ha videreført identitetsarbeidet «hardt arbeid» i sin arbeidspraksis gjennom pandemien, ettersom det krevde innsats og dedikasjon for å håndtere den nye,

krevenne situasjonen på en god måte. Organisasjonsagenter (ledere) i hodejegeryrket har dermed hatt mye å vinne på å videreføre tidligere nevnte identitetsreguleringssystemer som tilbyr hodejegere organisasjonsdiskursen «hardtarbeidende» (Alvesson et al., 2008).

Innførte identitetsreguleringssystemer er vanskeligere å implementere og følge opp gjennom virtuelt samarbeid og virtuell ledelse. Det blir vanskeligere som følge av mangelfull kommunikasjon gjennom virtuelle flater (Lindebaum et al., 2018). I normalhverdagen kan organisasjonsagenter observere hardt arbeid ved at kolleger er tilstede på kontoret tidlig om morgenen og langt utover kvelden. Å være hardtarbeidende fra hjemmekontor observeres enklest ved et økt fokus på den enkeltes oppnådde resultater. Koronapandemien medfører dermed et enda tydeligere resultatfokus, også hos hodejegerne. Ved å ha ytterligere økt fokus på oppnådde resultater, kunne man tenke seg at informantene ville fortalt at de jobbet enda hardere og enda lenger. Likevel ser resultatene av studien ut til at dette ikke er tilfelle. Enkelte informanter beskriver heller det motsatte, at færre forstyrrelser og mindre tidsbruk på sosial interaksjon har ført til mer effektive og dermed kortere dager. Sannsynligvis kan dette forklares ved at hodejegervirksomhet er en kunnskapsintensiv og individualisert bransje, som ikke endres nevneverdig ved overgang til hjemmekontor. Informantene beskriver lange arbeidsdager, mye autonomi og fleksibilitet, samt stor grad av standardisering i arbeidet, uavhengig av pandemiens påvirkning. Identitetsarbeidet hodejegerne utøver i koronapandemien påvirkes i mye større grad av forandringen i sosial interaksjon, noe neste avsnitt vil gå nærmere inn på.

Identitetsarbeid utøves gjennom bygging av profesjonelle relasjoner

Hodejegerne definerer yrket som «*People Business*», og store, viktige deler av arbeidshverdagen deres består av sosial interaksjon. Denne sosiale interaksjonen foregår både med eksterne relasjoner (kunder og kandidater), og interne relasjoner (kolleger). Alvesson og kollegers (2008) femte kilde til identitetsarbeid, *group and social relations*, beskriver arbeidsrelatert, mellommenneskelig interaksjon. I hodejegernes relasjonsbygging mot kunder benyttes denne kilden til identitetsarbeid gjennom hverdagslig kontakt og vedlikehold av bekjenskaper som kan føre til at hodejegerne får nye rekrutteringsoppdrag. Hodejegerne utøver her identitetsarbeid ved å gjøre relasjonsbygging, gjennom å forme, vedlikeholde og styrke relasjoner til potensielle og eksisterende kunder (Alvesson et al., 2008).

Den femte kilden til identitetsarbeid benyttes videre ved at hodejegerne og kunden samarbeider om håndteringen av den langvarige, komplekse utfordringen som en lederrekrutteringsprosess er (Alvesson et al., 2008). Hele rekrutteringsprosessen; fra

salgsmøter, til kontraktinngåelse, research av bakgrunnen for utlysningen, utarbeidelse av kravspesifikasjon, søk etter kandidater, kontaktarbeid, innledende intervjuer, personlighets- og testintervjuer, case-presentasjoner og finalevurderinger og til slutt evalueringsmøter med kundene, består av en rekke komplekse sosiale utfordringer som håndteres og løses i samarbeid mellom hodejeger og kunde.

I rekrutteringsprosesser hvor sosiale interaksjoner med kunder foregår over tid benyttes relasjonsbyggingen også til å fremme hodejegerens kunnskapsbidrag. Gjennom hyppige interaksjoner knyttet til selve rekrutteringsprosessen får hodejegeren vist frem kompetanser og kunnskaper som sikrer troverdighet. Relasjonsbyggingen hodejegerne gjør mot kundene sine er på den måten avgjørende for at hodejegerne får utført sitt kunnskapsbidrag, og videre for overlevelsen av selskapet gjennom å sikre tilfang av nye oppdrag. Å utføre sitt kunnskapsbidrag for gode kunderelasjoner styrker på denne måten hodejegerens følelse av mening gjennom hensikt (*purpose*) og selvverd (*self-worth*) (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). Hensikt og selvverd illustreres av informantene i studien som oppnådd ved å nå mål som hodejegeren anser som viktig (subjektiv innfrielse). Det kan enten handle om å bli oppfattet som en god relasjon, å motta et rekrutteringsoppdrag eller å bli ansett som viktig. Subjektiv innfrielse av de målene hodejegerne anser som viktige bidrar samtidig til å unngå en følelse av identitetstrussel (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011). Identitetstrusselen unngås gjennom å forhindre at gruppens (hodejegerens) verdi er truet, eller at egen posisjon (som hodejeger) i gruppen (samfunnet) er truet. Ved å opprettholde gode kunderelasjoner utøver altså hodejegerne identitetsarbeid som vedlikeholder deres egne diskursive formasjon av hodejegeren som viktig og en nyttig relasjon (Alvesson et al., 2008).

Gjennom koronapandemien har relasjonsbygging for hodejegerne foregått over digitale flater. Å forme nye kundeforhold ble opplevd som mer krevende enn vedlikehold av de eksisterende, potensielt grunnet kommunikasjonsutfordringene knyttet til virtuelt samarbeid (Lindebaum et al., 2018; Martins et al., 2004). For noen informanter kan det utfordrende i relasjonsbyggingen under pandemien ha kjentes som et brudd på organisasjonsdiskursen hodejeger som relasjonsbygger (Alvesson et al. 2008). Fokuset for identitetsarbeidet kan dermed ha handlet mer om å *reparere* denne konstruksjonen for å innhente følelsen av hodejegeridentiteten som enhetlig og sammenhengende relasjonsbyggende (Iversen, 2020; Sveningsson & Alvesson, 2003).

Som beskrevet av informantene har gode kunderelasjoner tidligere utgjort «*make or break*» (s. 47) for å lykkes i bransjen. I dagens hodejegervirke skal imidlertid kontrakter

vinnes og oppdrag utøves som et lag. Hodejegerne utøver identitetsarbeid ved å tydelig fokusere på lagarbeid i utøvelsen av sin hodejegerpraksis, og benytter slik Alvesson og kollegers (2008) første kilde til utøvelse av identitetsarbeid, *embodied practices*.

Informantene utøver også identitetsarbeid gjennom å benytte seg av den femte kilden til identitetsarbeid, *group and social relations* (Alvesson et al., 2008). Her medvirker det daglige samarbeidet og kontakten mellom hodejeger-kolleger til en opprettholdelse av den ønskede organisasjonsdiskursen hodejeger som lagspiller.

Det fremstår fra studiens analyser at lagarbeidet oppleves som en viktig del av hodejegerens hverdag. Å tilhøre et lag, og kunne vinne eller tape sammen, sikrer meningsskaping i form av selvværd (*self-worth*) og hensikt (*purpose*) (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). Hodejegerne oppnår en følelse av mening og selvværd gjennom å være tilhørende medlem i «laget». Hvis laget i tillegg vinner flere kontrakter eller håndterer oppdrag bedre som et lag, vil lagarbeidet i tillegg bidra til oppnåelse av hodejegerens hensikt som kunnskapsarbeider. Det kan dermed tolkes som en meningsfull utvikling for informantene at både organisasjonsdiskursen og samfunnsdiskursen om hodejegerrollen har beveget seg fra individualistisk solo-spiller til lagspiller (Alvesson et al., 2008).

Overgangen fra individuelt fokus til lagspill står i kontrast til en kunnskapsintensiv trend i dagens arbeidsliv, nemlig individualisering (Beck, 2000). Individualiseringstrenden etterfølger innføringen av økt autonomi og fleksibilitet hos kunnskapsarbeidere. Vi har tidligere sett at hodejegerne har høyt nivå av autonomi og fleksibilitet i sitt arbeid, men informantene trekker likevel frem lagfokus som en kjærkommen ny retning innen yrket. En tolkning av denne motsetningen er at et hodejeger-lag innehar mer kunnskap og kompetanse enn et hodejeger-individ. Det kan tenkes at hodejegerens diskursive posisjonering som kunnskapsarbeider trumfer det individuelle fokuset beskrevet som «*meg, meg, meg*» (s. 47). For hodejegerne kan det handle om å unngå identitetstrussel ved at gruppens (lagets) verdi og egenart trues, og at dette prioriteres heller enn å unngå at sin egen individuelle posisjon i gruppen (hodejegerbransjen) trues (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011). Hodejegerne benytter Alvesson og kollegers (2008) tredje kilde til identitetsarbeid, *discursive formations*, for å fremme ønskede lagspiller-versjoner av en hodejeger, og viktigheten av et godt lag og godt lagspill.

Hodejegerens lagfølelse har blitt tydelig utfordret gjennom koronapandemiens inntog. Informantene beskriver at det gode samspillet og fellesskapet ikke blir mulig lenger når kommunikasjonen må foregå via digitale flater. Organisasjonsdiskursen av hodejegerrollen som lagspiller møter motstand ved manglende sosial interaksjon (Alvesson et al., 2008). På

samme måte som ved håndteringen av kunderelasjoner gjennom digitale flater må også interne lagrelasjoner håndteres på helt nye måter. Virtuelt samarbeid fører til en begrensning av sosiale og emosjonelle signaler (Lindebaum et al., 2018), som gjør den daglige kommunikasjonen med kolleger mer utfordrende. En form for identitetsarbeid fra hjemmekontor illustreres på side 49, av informanten som «*skaper sitt eget lille arbeidsmiljø inne i bobla*» og klapper seg selv på skulderen for godt utført arbeid. I mangel på kolleger å oppleve tilhørighet til, utøver vedkommende identitetsarbeid ved å benytte seg av Alvesson og kollegers (2008) fjerde kilde, *story-telling performance*. Et fiktivt arbeidsmiljø eller lag blir skapt ved hjelp av informantens egen historiefortelling og heiarop, og slik vedlikeholder individet sin egen opplevelse av sammenheng som lagspiller-hodejeger. Identitetsarbeidet hodejegerne utøver gjennom manglende sosial interaksjon med kolleger kan handle om å vedlikeholde eller reparere diskursen om lagspill-hodejegeren (Iversen, 2020; Sveningsson & Alvesson, 2003). Uten sosial kontakt mellom hodejegerne minsker forsterkningen av historien om lagarbeidet, gjennom mindre bruk av *story-telling performance* (Alvesson et al., 2008).

Tidligere forskning har vist at ansatte som ikke krever sosial interaksjon i sitt arbeide foretrekker å jobbe hjemmefra (Allen et al., 2014). For hodejegerne som utøver mesteparten av sitt arbeid gjennom sosial interaksjon er det forsvarlig å anta at å være tvunget til å arbeide fra hjemmekontor ikke er ønskelig. Det fremstår viktig for informantene å opprettholde lagspill-identiteten, til tross for at de savner å møtes, savner laget og samholdet. For å opprettholde lagspill-identiteten distanserer hodejegerne seg i studien fra den individualistiske solo-spilleren de kjenner fra før i tiden og ellers i bransjen; «*jeg liker veldig godt å jobbe i team [...] sammen er vi sterkere*» (s.48). Her tas Alvesson og kollegers (2008) sjette kilde til identitetsarbeid, *anti-identities*, i bruk, ved at hodejegerne narrativt posisjonere seg som det motsatte av individualistisk og ego, som en lagspiller.

Identitetsarbeid utøves ved diskursiv posisjonering som kunnskapsarbeidere

En hodejegers arbeidshverdag krever en betydelig innsikt i næringslivet og kandidatmarkedet. For å lykkes i rollen må de sørge for å ha oppdatert kompetanse og kunnskap innenfor organisasjon- og rekrutteringsfaget, i tillegg til fagområder som ledelse, markedsføring og salg. Grunnet den store variasjonen i rekrutteringsoppdrag og arbeidspraksis, krever rollen også at de lærer raskt i møte med nye utfordringer, slik at de sikrer seg kunnskap og innsikt i fagområdene og miljøene de rekrutterer for. Informantene i studien trekker fram sin profesjonalitet og faglighet som essensielt for å kunne utøve sitt viktigste verdibidrag som kunnskapsarbeider.

Hodejegerne tar i bruk Alvesson og kollegers (2008) tredje kilde til identitetsarbeid, *discursive formations*, ved å konstruere en ønsket representasjon av hodejegerrollen som kunnskapsarbeider. Som tidligere nevnt skapes slike diskursive formasjoner ofte av organisasjonsagenter, selskapets ledere eller «elite», eller i samspill mellom individet og organisasjonsagenter (Alvesson et al., 2008). I kunnskapsintensive organisasjoner vil ledelsen ofte forsøke å internalisere selskapets verdier, mål og normer hos de ansatte som en identitetsformende strategi, for at ansatte skal føye seg til selskapets overordnede strategi (Alvesson & Willmott, 2002; Covaleski et al., 1998; Grey, 1994). Hodejegerne i studien utøver identitetsarbeid ved å imøtekomme eller tilpasse seg den kunnskapsbaserte versjonen av hodejeger-identiteten (Fleming & Spicer, 2003; Kunda, 1992; Pratt et al., 2006).

Den diskursive formasjonen av kunnskaps-hodejegeridentiteten bidrar til en meningsfull opplevelse av arbeidsidentiteten ved å fremme en kunnskapsbasert hensikt med rollen; det å bidra med sin kompetanse hos kundene (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). Produktet hodejegerne selger er på denne måten mer enn tjenesten rekruttering, og heller sin kunnskap og innsikt, et kjennetegn på kunnskapsarbeid (Alvesson, 2000). Ved hjelp av Alvesson og kollegers (2008) første kilde til identitetsarbeid, *embodied practices*, utøver hodejegerne identitetsarbeid gjennom kunnskapsbasert arbeidspraksis. Deres kontinuerlige tilegning av ny kompetanse og kunnskap om næringslivet resulterer også i at hodejegerne innehar høy kompetanse, nok et kjennetegn på kunnskapsarbeidere (Alvesson, 2000).

Hodejegerne utøver identitetsarbeid også ved hjelp av Alvesson og kollegers (2008) sjette kilde, *anti-identities*, brukt til å distansere seg både fra identiteten «HR-leverandør» og identiteten «gubbe». Informantene ønsker å posisjonere seg om en motpol til den gemene hop av HR-leverandører, som utfører rekrutteringsoppdrag uten å tilføre noe kunnskapsbidrag utover selve tjenesten. En informant beskriver at «*alle kan skaffe en enkeltperson*» (s.55), og at kunnskapsbidraget som hodejegeren tilbyr kjennetegner deres verdi. Identitetsarbeidet som gjøres ved posisjonering av seg selv som anti-HR-leverandør kan handle om å unngå følelsen av identitetstrussel. Hodejeger-virksomhetens (gruppens) verdi og egenart (kunnskapsbidrag) trues dersom hodejegeren blir kategorisert som en HR-leverandør mot sin vilje (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011). Det blir derfor viktig i hodejegerens identitetsarbeid å sørge for distanse fra disse oppfatningene, og Alvesson og kollegers (2008) fjerde kilde til identitetsarbeid, *story-telling performance*, benyttes i sosiale interaksjoner til å formidle denne forskjellen.

Hodejegerne benytter videre *story-telling performance*-kilden til identitetsarbeid for å fremheve forskjellen på hodejegerpraksis før og nå, og forskjellen mellom dem selv og

mindre kunnskapsfokuserte hodejegere. Her benyttes anti-identiteten «gubbe» som kilde til identitetsarbeid ved å skape kontraststrukturer for sin egen kunnskapsbaserte identitet (Alvesson et al., 2008). Samfunnets forestilling om hodejegere som «gubbete» og preget av trynefaktor har preget yrket i årevis. Tilgjengelige samfunnsdiskurser tilbyr altså hodejegerne en «gubbete» forståelse av hva det vil si å være hodejeger, som de selv ikke kjenner seg igjen i (Sennett, 1998). Informantene i studien velger tydelig å distansere seg fra arbeidsidentitetene HR-leverandør og «gubbe» (Fleming & Spicer, 2003; Kunda, 1992). De utøver sitt identitetsarbeid i denne distanseringen gjennom bruk av kildene *anti-identities*, *story-telling performance* og *embodied practices*, hvor de skaper gubbe-distanserende narrativ av egen identitet som kunnskapsarbeider, og utfører kunnskapsbidraget som arbeidspraksis (Alvesson et al., 2008).

I koronapandemien har hodejegerens utførelse av kunnskapsarbeid blitt utfordret. Hodejegerne beskriver at de har brukt mest tid på å utføre oppdrag for eksisterende kunder fremfor å skaffe nye kunder (s.57). Slik har variasjonen i arbeidspraksisen blitt redusert, som igjen senker kravet til kunnskapskapital. På denne måten utøver ikke hodejegerne sin kunnskapsidentitet på samme måte under koronapandemien som i normalhverdagen. Alvesson og kollegers (2008) første kilde til identitetsarbeid, *embodied practices*, benyttes ved å utøve en mindre variert arbeidspraksis, ettersom oppgaver relatert til nye kunder (salgsmøter, kontraktmøter og analyseprosesser) faller bort. Identitetsarbeidet som utøves kan videre sies å være mindre kunnskapsavhengig ettersom hodejegerne ikke bruker tid på å bli kjent med og lære seg informasjon om nye selskaper og bransjer.

Kunnskapsarbeidet har også blitt utfordret av at prosesser overføres til digitale flater og hjemmekontor. Kunde-møter og vurderinger av kandidater på Teams medfører nye, ukjente krav til hodejegerens relasjonsbyggerkompetanse (Lindebaum et al., 2018), ettersom kommunikasjonsrikdommen som oppleves ansikt til ansikt reduseres (Martins et al., 2004). Ved pandemiens start manglet hodejegerne kompetanse innen gjennomføring av rekrutteringsprosesser gjennom digitale flater. Som nevnt i teorikapittelet kjennetegnes kunnskapsarbeid blant annet av at de ansatte innehar høy kompetanse (Alvesson, 2000). I pandemiens start kan det dermed tenkes at hodejegerne opplevde identitetstrussel ved at gruppens verdi (hodejegerens kunnskap og kompetanse) var truet, fordi det var ukjent å drive rekrutteringsprosesser digitalt (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011).

Pandemiens medførte overgang til utelukkende digitale arbeidsflater kan i tillegg ses på som en kilde til læring og utvikling, som videre underbygger kunnskapsarbeider-identiteten. En av trendene i det kunnskapsintensive arbeidslivet handler om selvledelse og

økt ansvar for egen utvikling (Allvin et al., 2011). Fra hjemmekontor ble overgangen til digital arbeidshverdag stor for noen, og de fikk selv ansvar for å tilegne seg nødvendig kunnskap og kompetanse for å mestre den nye, digitale hverdagen. Hodejegerne beskriver i studien hvordan gode arbeidshverdager kjennetegnes av å tilegne seg ny kunnskap og innsikt. Å lære nye, digitale arbeidsmetoder kan dermed fungere som en kilde til mening, gjennom å styrke hodejegerens verdier (*values*) i form av læring og utvikling (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). Den økte bruk av digitale verktøy utgjør en endring i deres arbeidspraksis, og identitetsarbeid foregår dermed gjennom benyttelse av Alvesson og kollegers (2008) første kilde, *embodied practices*, til å utøve digital arbeidspraksis og virtuelt samarbeid fra hjemmekontor (Kniffin et al., 2021).

Hodejegerens kunnskapsbidrag er i stor grad avgjørende for hvor viktig deres identitet oppfattes. Som en informant beskriver, stilles det i dag større krav til kompetanse og profesjonalitet i yrket; «*det krever mye mer av en hodejeger i dag enn for 15 år siden*» (s.54). Hodejegerne har økte krav til kunnskapsbidrag, men også til prosesser, dokumentasjon, sertifisering og kvalitetsbevis. Bransjens profesjonalisering krever kvalitet i alle ledd i informantenes rekrutteringsprosesser, og de blir oftere evaluert på deres kunnskapsbidrag. Her benytter hodejegerne Alvesson og kollegers (2008) første kilde til identitetsarbeid, *embodied practices*. Hodejegerne utøver identitetsarbeid gjennom sin praksis ved å sørge for gode rutiner, kvalitet i prosessene og å ha god kunnskap om næringslivet. Den kunnskap- og kvalitetsbaserte arbeidspraksisen som utføres påvirker hvor profesjonelt inntrykk kunder og samfunnet ellers har av hodejegerne. Hodejegerne ønsker å skape en organisasjonsdiskurs av en profesjonell og kunnskapsrik hodejeger, som oppfattes av kundene som viktig bidragsyter i rekrutteringsprosessen (Alvesson et al., 2008). Å oppleve god kvalitet på prosess og kunnskapsbidrag oppleves positivt av mottakerne, som bidrar til en forsterking av organisasjonsdiskurser og samfunnsdiskurser hvor hodejegeridentiteten er viktig (Alvesson et al., 2008). Oppfattes de ikke som viktige nok i sitt kunnskapsbidrag, får de færre rekrutteringsoppdrag, som igjen fører til at posisjonen deres i gruppen (hodejegerselskapet eller bransjen) er truet. Dette kan igjen føre til en opplevelse av identitetstrussel (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011).

Å være viktig kan føles meningsskapende for hodejegerne gjennom å utfylle sin hensikt (*purpose*) som kunnskapsarbeider, og kunne bistå kunder i viktige avgjørelser (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002). Effekten av dette er sirkulær, og prosessen er selvforsterkende. Bistand i viktige avgjørelser gir hodejegeren mer kredibilitet, hodejegeren blir viktig, oppnår sin hensikt (*purpose*) og får flere fremtidige muligheter til å bidra med sitt kunnskapsbidrag hos kunden. Her benytter informantene seg av Alvesson og kollegers (2008) tredje kilde til identitetsarbeid, *discursive formations*, ved å skape en bestemt versjon av egen arbeidsidentitet som «viktig» (Alvesson et al.,

2008). Individet selv skaper her en diskursiv formasjon av hodejegerens viktighet motivert av egen mestringstro (*efficacy*), og et ønske om å kunne utgjøre en forskjell (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002).

At hodejegeren er viktig utspiller seg ved at de får tilgang til kundenes «*strategiplaner, ambisjoner, konfidensielle ting*» (s. 57-58) som deles med dem i lys av deres rolle som viktig hodejeger. I identitetsarbeidet benyttes her Alvesson og kollegers (2008) kilde fem og seks, *groups and social relations* og *anti-identities*, ved å posisjonere hodejegerne på innsiden av tillitsmuren, og som en del av en eksklusiv gruppe som får tilgang til denne informasjonen. De er posisjonert i denne gruppen på bakgrunn av deres gode kunderelasjoner. Flere av informantene trekker frem tilliten som utvises fra kundene ved å gi denne tilgangen som det mest givende i rollen. Alvesson og kollegers (2008) sjette kilde til identitetsarbeid, *anti-identities*, benyttes her som forsterkning. Anti-identiteten HR-leverandør blir en kontraststruktur som ikke ville fått den samme tilliten, og videre ikke ville kunnet bidra med kunnskap og innsikt ut over selve rekrutteringsprosessen. Identitetsarbeidet som viktig hodejeger utøves her i sosial interaksjon og samspill mellom individet og kunder (samfunnsdiskurser) (Alvesson et al., 2008). Fornøyde kunder og et positivt rykte påvirker samfunnsdiskurser positivt, slik at samfunnets oppfatning av hodejegeridentiteten er positiv, og at hodejegeren er viktig, nyttig og pålitelig (Sennett, 1998). På denne måten styrkes deres følelse av selvverd (*self-worth*), ettersom de personlig blir tilhørende medlem av en gruppe (hodejegere) som oppleves verdifull (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002).

Gjennom koronapandemiens første år ble hundretusener av ansatte permitterte fra sitt arbeidssted. Bedrifter som ikke lenger hadde råd til å beholde sine ansatte, bremsset eller stoppet naturligvis også kostbare prosesser som krevde innleid bistand. Mange selskaper så seg nødt til å nedprioritere verdien av hodejeger-bistand i sine rekrutteringsprosesser, eller sette hele rekrutteringsprosesser på vent, i påvente av bedre økonomiske framtidsutsikter. Koronapandemien utgjorde på så måte en tydelig identitetstrussel for hodejegerne, hvor gruppens (hodejegernes) verdi var truet (Branscombe et al., 1999; Petriglieri, 2011). Informantene utøver identitetsarbeid ved å benytte Alvesson og kollegers (2008) tredje og fjerde kilde, *discursive formations* og *story-telling performance*, for å konstruere og videreformidle en versjon av hodejegeridentiteten som essensiell og viktig for de eksisterende kundene, slik at de velger å prioritere hodejeger-bistand også under den usikre tiden.

Ønsket om å være viktig for kundene i sitt kunnskapsbidrag påvirker også hodejegernes identitetsarbeid ved at det fører til økt arbeidstid. Deres arbeidspraksis, *embodied practices*, benyttes som kilde i deres identitetsarbeid ved å inkludere oppgaver spesielt knyttet til posisjoneringen av seg selv som viktig, uunnværlig og tilgjengelig når det

kniper (Alvesson et al., 2008). Hodejegerne benytter rollens tilgjengelige fleksibilitet og autonomi for å kunne utøve sitt kunnskapsarbeid når det passer for kundene, også på kvelder og i helger. Det fremstår som viktig å være tilgjengelig for kundene også på sin egen fritid. Deres individuelle, opplevde viktighet og påvirkningskraft; «*den påvirkningen du tror du har... Og faktisk har...*» (s 59.), bidrar til å forklare tidsbruken. Hodejegerne opplever seg selv som så viktige for kundene at de alltid må være tilgjengelige for dem. Det grenseløse arbeidslivet gir hodejegerne flere muligheter til å utøve sitt kunnskapsbidrag enn de ville hatt i løpet av en åtte timers arbeidsdag. Deres aksept overfor det grenseløse arbeidslivet forklares med at hodejegerrollen er et identitetsprosjekt for informantene (Aarseth, 2007; Alvesson, 2001). Hodejegerne *gjør* sin identitet gjennom det kunnskapsintensive, grenseløse arbeidet. Slik oppnår en følelse av mening gjennom å styrke deres selvverd (*self-worth*) ved å være viktig, verdier (*values*) ved å være tilgjengelig og bistå sine kunder, og hensikt (*purpose*) ved at deres viktigste bidrag er kunnskap (Baumeister, 1991; Baumeister & Vohs, 2002).

Praktiske implikasjoner

Eksisterende forskning innenfor arbeidsidentitet og identitetsarbeid er utstrakt i omfang, men forskningsfeltet har manglet spesifikk forskning på identitetsarbeid gjennom «brudd». Studien bidrar derfor til en utvidelse av forskningsfeltet ved å utforske hodejegeres utøvelse av identitetsarbeid gjennom koronapandemien. Kriser medfører økt spenning og usikkerhet hos ansatte, og individers utøvelse av identitetsarbeid intensiveres når identiteten oppleves truet (Brown, 2015; Sveningsson & Alvesson, 2003). Hodejegerne karakteriseres i studien av trekk som kjennetegner kunnskapsarbeidere (Alvesson, 2000; Alvesson, 2004), og de posisjonerer seg videre som kunnskapsarbeidere gjennom diskursiv posisjonering (Alvesson et al., 2008). Kunnskapsintensive arbeidsplasser er forventet å øke i fremtiden (Bjørnstad et al., 2008), og det samme vil gjelde antall kunnskapsarbeidere som utfører sitt arbeid som identitetsprosjekt. I tillegg vil arbeidslivet trolig møte andre, ukjente kriser eller «brudd» også i framtiden. Denne studien har derfor bidratt til nyttig innsikt og økt forståelse for de ulike måtene kunnskapsarbeidere utøver identitetsarbeid gjennom kriser.

Metodiske betraktninger

Litteraturen presenterer ingen tydelig etablert praksis på hvordan man evaluerer kvalitativ forskning (Thagaard, 2018; Tjora, 2017), og forskere er uenige rundt hvilke kriterier man bør benytte i denne vurderingen (Kvale & Brinkmann, 2015; Yardley, 2015; Flick, 2007). For å evaluere studiens benyttelse av kvalitativ metode og dermed studiens

validitet har jeg valgt å diskutere dens pålitelighet, gyldighet, transparens og generaliserbarhet. Tjora (2017) beskriver disse fire som gode kriterier for å vurdere forskningskvaliteten innen kvalitativ metode.

Pålitelighet. I evalueringen av kvalitativ metode erstatter pålitelighet begrepet reliabilitet, ettersom resultater fra kvalitative studier i seg selv ikke er reproduerbare, og dermed ikke vurderes gjennom reliabilitet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Evalueringskriteriet pålitelighet handler om forskningsresultatenes troverdighet og konsistens (Kvale & Brinkmann, 2015). Pålitelighet ses ved at studien innehar intern logikk i forskningen, det er en tydelig sammenheng mellom teori, analyser og resultater (Tjora, 2017). I oppgaven er det gjort en grundig redegjørelse av forskningsprosjektets metodikk. Både bakgrunnen og intensjonen for å utføre studien, mitt metodiske utgangspunkt, vitenskapelige ståsted og tilnærming ble redegjort for, så vel som fremgangsmåten benyttet for utvalg, rekruttering, datainnsamling, transkribering og analyseprosessens seks faser. Dette gir et godt utgangspunkt for å vurdere sammenheng med studiens resultater, som er kontekstavhengig av situasjonen og forskeren som samler inn og tolker materialet (Johannesen et al., 2016).

Som bransjekollega er min forforståelse for hodejegernes situasjon med på å påvirke min tolkning av innsamlet materiale. Nettopp dette utgjorde bakgrunnen for valget om å ta et induktivt, latent og fortolkende utgangspunkt for den tematiske analysen. Det relativistiske ståstedet og den latente tolkningsmetoden anerkjenner forskeren som en aktiv aktør som unektelig vil påvirke tolkningen av materialet. Forskeren vil dermed kunne analysere videre ut over det semantiske og eksplisitte, og se etter dypere, underliggende mening og tematikk. Dette valget ble gjort for å sikre best mulig utnyttelse av datamaterialet, som inkluderte forkortelser, antakelser, hint og forenklinger som er tiltenkt en bransjekollega, og ikke kunne blitt tolket av en utenforstående. Forskerens kjennskap til et fenomen kan også være en styrke ved at forskerens forståelse utvides, og fenomenet kan belyses fra flere ulike perspektiver (Morrow, 2005). Å benytte en induktiv, datadrevet analyse er her en kvalitetssikring for at min forforståelse likevel ikke styrer resultatene. Ved å holde analyseprosessen datadrevet og holdes nær det konkrete datamaterialet, styrkes studiens pålitelighet (Thagaard, 2013). I tillegg ble det benyttet båndopptaker og nøye transkribering i datainnsamlingen, slik at mangfoldige, ordrette sitater kunne benyttes i oppgavens resultatkapittel. Slik presenteres informantenes faktiske og konkrete budskap, som bidrar til å styrke studiens pålitelighet (Thagaard, 2013).

Det er svært viktig å reflektere rundt forskerens påvirkning av hvordan materialet tolkes (Tjora, 2017). Gjennom analyseprosessen har jeg kontinuerlig vekslet mellom teori og

tolkning. Fordi jeg innehar innsidekunnskap om bransjen og rollen, har jeg vært ekstra bevisst på min fortolkning av materialet. Etter gjennomføring av Braun og Clarkes (2006) fem av seks faser for tematisk analyse, inkludert bevegelser frem og tilbake i fasene for å generere gode temaer, begynte jeg analyseprosessen på nytt. Gjennomgående i forskningsprosjektet har jeg utvist kritisk refleksjon av egen fortolkning, og kontinuerlig gått tilbake til transkripsjonene for å sikre at min forforståelse og tolkning ikke preger informantenes tiltenkte budskap. Aktiv testing og revidering av egen tolkning er gjort både alene og gjennom åpen dialog med veileder. Denne refleksiviteten gjennom arbeidet har bidratt til å styrke studiens pålitelighet (Thagaard, 2013; Willig, 2013).

Gyldighet. Evalueringskriteriet gyldighet i kvalitativ forskning handler om å vurdere gyldigheten av de tolkningene som er gjort av datamaterialet (Thagaard, 2013). Gyldighet referer også til en logisk sammenheng mellom studiens utforming og forskningsspørsmålet (Tjora, 2017). For å vurdere studiens gyldighet vil jeg vurdere om analysen har gitt svar på forskningsspørsmålet «*Hvordan utøver hodejegere identitetsarbeid gjennom koronapandemien?*».

Først vil jeg trekke frem at forskerens personlige kjennskap til hodejeger-miljøet kan ha påvirket hvilken informasjon informantene var villig til å dele, og hvordan denne informasjonen ble formulert. Under intervjuene opplevde jeg som forsker at min forforståelse for situasjonen informantene befant seg i ga en tillitvekkende ramme for gode samtaler. Det er derfor mulig at informantene valgte å dele mer informasjon og en annen type informasjon om sin egen og selskapets situasjon med meg, enn de ville ha delt med en utenforstående. Studiens gyldighet kunne derfor blitt forsterket ved å benytte mer enn én intervjuer, slik at min forforståelse ikke ble avgjørende for hvilken informasjon som ble delt. I tillegg kunne studien ha benyttet metodetriangulering for å øke gyldigheten. Dette verktøyet går ut på å benytte mer enn én metode for datainnsamling (Johannesen et al., 2016). Eksempelvis kunne innsamlingen av data inkludert en kvalitativ observasjon av hvordan hodejegerne utfører sin arbeidspraksis med sine arbeidsrelasjoner for å få en dypere innsikt.

Videre, intervju spørsmålene i studien ble formulert til å handle om arbeidspraksis og arbeidsrelasjoner, for å gi innblikk i informantenes identitetsarbeid uten å forvente at de skulle benytte ordet «identitet». Dersom begrepet «identitet» hadde blitt brukt, kunne det tenkes å ha påvirket informantene ved at de ønsket å fremstille egen identitet i et godt lys. Dette kunne ha svekket studiens gyldighet ettersom informantenes svar ville vært preget av sosial ønskelighet (Langdridge, 2011).

Transparens. Transparens er et av kriteriene for å vurdere studiens gyldighet (Tjora, 2017), og handler om å tydelig redegjøre for hvordan, hvorfor og hva som er utført i studien (Yardley, 2015). Et kvalitativt forskningsprosjekts transparens er ofte sett på som en av de viktigste vurderingspunktene i evalueringen av studiens kvalitet (Meyrick, 2006). I denne masteroppgaven er det derfor grundig opplyst om forskerens bakgrunn og intensjon for igangsettelse av studien og om mitt vitenskapelig ståsted og tilnærming til selve forskningen. Videre er hvert steg av gjennomføringen åpent og inngående beskrevet og evaluert. I tillegg er det benyttet mange direkte sitater i oppgavens resultatkapittel, som inviterer til åpenhet rundt tolkningen av datamaterialet, og åpner for at leseren kan vurdere forskningsprosjektets funn og dermed transparens.

Generaliserbarhet. Evalueringskriteriet generaliserbarhet handler om studiens resultatets overførbarhet til andre situasjoner og kontekster enn de som studien er gjennomført i (Kvale & Brinkmann, 2015). Studiens informanter jobber alle som hodejegere, og utvalget har likevel stor spredning i alder, jevn fordeling mellom kjønn og informantene har ulik erfaringsbakgrunn fra før de ble hodejegere. Informantenes ulikhet bidrar til å øke funnenes generaliserbarhet, fordi et bredt spekter med hodejeger-informanter fra andre kontekster kan tenkes å kjenne igjen resultatene fra sin egen kontekst (Tjora, 2017). Hodejegerne oppfyller kjennetegn på kunnskapsarbeidere og posisjonerer seg selv som kunnskapsarbeidere. Det er likevel problematisk å forsøke en generalisering av studiens funn til å gjelde kunnskapsarbeidere heller enn hodejegere i den spesifikke konteksten. Enhver kvalitativ analyse vil møte utfordringer i å produsere universell mening, ettersom resultater og funn alltid vil være tett knyttet til den konkrete studiens kontekst (Clarke et al., 2015).

Begrensninger og fremtidig forskning

Denne studien presenterer en omfattende forklaring på hvordan hodejegere utøver identitetsarbeid gjennom koronapandemien. Likevel er det begrensninger i studien og andre aspekter rundt forskningsområdet som fremtidig forskning kan se nærmere på. Først, siden intervjuene ble gjennomført med hodejeger-informantene på et tidspunkt under ett år etter pandemiens start, kan identitetsarbeidet ha endret seg mye gjennom månedene som fulgte. Ved masteroppgavens innlevering er koronapandemien fremdeles ikke over. Studiens resultater gir dermed ikke et fullstendig overblikk over identitetsarbeidet som fortsatt utøves hos hodejegere gjennom pandemien.

Det er en viktig potensiell begrensning i studien, og derfor viktig å understreke, at forskerens for forståelse for hodejegeres arbeidshverdag gjennom pandemien kan ha bidratt til

en forhøyet subjektivitet i den latente fortolkningen. Studiens transparens er et forsøk på å utelukke dette i så stor grad som mulig, og avsnittet «Pålitelighet» beskriver de ulike tiltakene som er gjort for å begrense subjektivitet.

Utvalget på åtte hodejeger-informanter med stor intern variasjon oppleves å ha bidratt til en grundig forståelse for hodejegeres utøvelse av identitetsarbeid gjennom koronapandemien. Det er utfordrende å fastslå et optimalt antall informanter (Yardley, 2000), og et større utvalg informanter vil alltid kunne belyse forskningsspørsmålet på flere og mer nyanserte måter. En utvidelse av studien med flere kvalitative intervjuer og potensielt inkludering av kvantitative forskningsdesign ville kunne avdekket andre interessante og mer generaliserbare aspekter vedrørende hodejegers identitetsarbeid.

Til slutt, videre forskning vil kunne utvide problemstillingen til å undersøke hvordan *kunnskapsarbeidere* utøver identitetsarbeid gjennom koronapandemien. Her trengs studier av andre, kunnskapsintensive yrkesgruppers utøvelse av identitetsarbeid gjennom pandemien for å gi et spennende og helhetlig innblikk.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan hodejegere utøver identitetsarbeid gjennom koronapandemien. Det er gjennomført et kvalitativt studie med åtte informanter i hodejegerbransjen. Resultatene viser hvordan hodejegere på variert vis benytter seg av Alvesson og kollegers (2008) seks kilder i utøvelsen av sitt identitetsarbeid. Resultatene belyser også hvordan utøvelsen av identitetsarbeid har blitt utøvd gjennom koronapandemien. Hodejegerne manøvrerer ulike arbeidsbetingelser som kjennetegner rollen ved hjelp av nyttige strategier. En variert arbeidshverdag håndteres ved tilpasning til komplekse situasjoner og benyttelse av tilgjengelig fleksibilitet og autonomi. Et sterkt resultatfokus håndteres med grenseløs arbeidstid og innsats, og ved hjelp av formålstjenlig ansvarlighet. Behov for gode kunderelasjoner håndteres med et sterkt fokus på lagarbeid og en følelse av tilhørighet. Utdaterte oppfatninger om hodejegerrollen i samfunnet håndteres ved fokus på kunnskap, læring og utvikling, som bidrar til hodejegerens ønske om å være viktige i sitt kunnskapsbidrag. Identitetsarbeidet som utøves foregår i gjensidig samspill mellom individet og konteksten de befinner seg i, gjennom sosial interaksjon. Koronapandemiens kontekstuelle innramming av studien bidrar til å illustrere hvordan dens effekt på identitetsarbeidet er tilstede gjennomgående i alle aspekter, på tvers av studiens hovedtemaer og undertemaer, arbeidsvilkår og strategier.

Referanser

- Aarseth, H. (2007). *Optimalisering på alle livsområder? Likestilte familieliv i en ny økonomi*. I Kvande, E. & Rasmussen, B. (red.) Arbeidslivets klemmer. Paradokser i det nye arbeidslivet. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ainsworth, S. & Hardy, C. (2004). *Discourse and identities*. I Grant, D., Keenoy, T., og Oswick, C. (Red.), *Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage, 153-173.
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 99–121.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries. Psychological perspectives on the new working life*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies, 39*, 619-644.
- Alvesson, M., Ashcraft, K.K., & Thomas, R. (2008). Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization, 15*, 5–28.
- Ashforth, B.E. & Kreiner, G.E. (1999). ‘How can you do it?’ Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review, 24*, 413–434.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*. The Guilford Press, New York.
- Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2002). *The Pursuit of Meaningfulness in Life*. I Snyder, C.R. & Lopez, S.J. (red.). *Handbook of Positive Psychology* (s.608-618). Oxford University Press, Oxford.
- Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2001). *Individualization*. London: Sage Publications.
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations, 64*, 285–302.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. I Dik, B.J. Byrne, Z.S. og Steger, M.F. (red.) *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Bjørnstad, R., Fredriksen, D., Gjelsvik, M. L., & Stølen, N. M. (2008). *Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft etter utdanning, 1986-2025*. Statistisk Sentralbyrå.
https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_200829/rapp_200829.pdf
- Brannen, J. (2005). Time and the negotiation of work-family boundaries: Autonomy or illusion?. *Time & Society* 14 (1), 113–131.
- Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1999). *The context and content of social identity threat*. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Red.), *Social identity: 35-58*. Oxford: Blackwell.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.
- Brown, A. D. (2001). Organization studies and identity: towards a research agenda. *Human Relations*, 54, 113–121.
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17, 20–40.
- Brown, A. D. (2021). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 1–33. Doi: 10.1177/0018726721993910.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burke, P. J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56, 836-849.
- Cederström, C. & Fleming, P. (2012). *Dead man working*. Hants: Zero Books.
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. I A. J. Smith (Red.), *Qualitative psychology A practical guide to research methods (3. utg.)*. London: SAGE publications Ltd.
- Clarke, C., Brown, A. D., & Hope-Hailey, H. (2009). Working Identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, 62, 323-352.
- Costas, J. & Kärreman, D. (2013). Conscience as control – managing employees through CSR. *Organization* 20 (3), 394–415.
- Costas, J. & Kärreman, D. (2016). The bored self in knowledge work. *Human Relations* 69 (1), 61–83.
- Coupland, C. (2001). Accounting for change: a discourse analysis of graduate trainees' talk of adjustment. *Journal of Management Studies*, 38, 1103–1119.
- Coupland, C. & Brown, A.D. (2012). Identities in action: processes and outcomes. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 1-4.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heineman.

- Fleming, P. (2014). Review article: When ‘life itself’ goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lense of biopower. *Human Relations*, 67 (7), 875–901.
- Fleming, P. & Sturdy, A. (2009). ‘Just be yourself’: Towards neo-normative control in organisations. *Employee Relations*, 31 (6), 569–583.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10, 157–179.
- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. London: Sage.
- Ford, J. (2006). Discourses of leadership: gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. *Leadership*, 2, 77–99.
- Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28 (2), 479-497.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2 (163-194), 105-117.
- Howitt, D. (2010). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology (2. utg.)*. London: Pearson Education Limited.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to Research Methods in Psychology (3. utg.)*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Humle, D.M. (2014) The ambiguity of work: work practice stories of meaningful and demanding consultancy work. *Nordic Journal of Working Life Studies* 4 (1), 119–137.
- Humphreys, M. & Brown, A.D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23, 421–447.
- Hvid, H., & Kamp, A. (Red.). (2012). *Elderly care in transition: Management, meaning and identity at work: A Scandinavian perspective*. Copenhagen: Business School Press DK.
- Håpnes, T. & Rasmussen, B. (2011) Policies and practices of family friendliness. Time and employment relations in knowledge work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1 (2), 39–57.
- Iversen, A. (2020). *Arbeid som arena for identitetskonstruksjon*. [Doktorgradsavhandling]. Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.)*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Kamp, A., Lund, H.L. & Hvid, H.S. (2011) Negotiating time, meaning and identity in boundaryless work. *Journal of Workplace Learning* 22 (4), 229–242.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76 (1), 63-77. Doi: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the ‘me’ among the ‘we’? *Identity work and the search for optimal balance. Academy of Management Journal*, 49, 1031-1057.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in A High-Tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Land, C. & Taylor, S. (2010). Surf’s up: Work, life, balance and brand in a new age capitalist organization. *Sociology* 44 (3), 395–413.
- Langdridge, D. (2011). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Forlag.
- Lindebaum, D., Geddes, D., & Jordan, P. J. (Red.). (2018). *Social functions of emotion and talking about emotion at work*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53, 1305–1335.
- Lundin, R.A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C. & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Major, B., & O'Brien, L. T. (2005). The social psychology of stigma. *Annual Review of Psychology*, 56, 393-421.
- Markus H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 551-558.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach*. (2. utg.). California: SAGE Publications.
- Morrow, S. L. (2005). Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. Doi: 10.1037/0022-0167.52.2.250

- Petriglieri, J.L. (2011). Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36, 641–662.
- Pratt, M.G., Rockmann, K.W., & Kaufmann, J.B. (2006). Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49, 235–262.
- Rasmussen, B. & Johansen, B. (2002). Å sage over den greina man sitter på? *Sosiologisk Tidsskrift*, 10 (4), 332–354.
- Roald, A. E. (2010). *Psyspeak, psykologisk diskurs: en teoretisk fremstilling av formative krefter i psykologiske meningssystemer* [Masteroppgave, Universitet i Bergen].
- Sennett, R. (1998). *Corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W. W. Norton & Company.
- Statistisk Sentralbyrå SSB (2021). *Arbeidskraftsundersøkelsen*.
<https://www.ssb.no/statbank/table/09789/tableViewLayout1/>
- Steinshamn, S., & Brumoen, E. K. (2019). *Diskursanalyse av hvordan «selvfølelsen» konstrueres i skandinavisk selvhjelpslitteratur* [Masteroppgave, Universitetet i Bergen].
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 199–214. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.004>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Cal.: Sage Publications, Inc.
- Svendsen, L.F.H. (2011). *Arbeidets filosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Taylor, S. (2005). Self-narration as rehearsal: a discursive approach to the narrative formation of identity. *Narrative Inquiry*, 15, 45–50.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5 Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15, 121-143.
- Watson, T.J. (2009). Narrative, life story and manager identity: a case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62, 425–452.
- Webb, J. (2006). *Organisations, Identities and the Self*. London: Palgrave Macmillan.

- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. (3. Utg). Berkshire: Open University Press.
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology & Health, 15*(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/08870440008400302>
- Yardley L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3.utg., s. 257-272). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations, 62*, 299–322.

Appendiks

Appendiks 1: Studiens intervjuguide

Appendiks 2: Informasjonsskriv om formålet med studien

Appendiks 3: Godkjenning fra NSD

Appendiks 4: Utklipp fra Miro

Appendiks 1: Studiens intervjuguide

Temaguide

Din arbeidshistorie / CV

- Kan du fortelle kort om din arbeidshistorie: utdanning og arbeidserfaring?

Arbeidshverdag

- Hvordan ser arbeidshverdagen din ut nå? For eksempel en dag denne uka? Beskriv hvordan en dag kan se ut.
- Arbeidstid, når jobber du? Hvor jobber du?
- Arbeidsoppgaver, hva gjør du?
- Arbeidsrelasjoner, hvem jobber du med?

Hva er eksempler på en god arbeidsdag?

- Hva gjør den bra? (praksis, relasjoner)

Hva er eksempler på en dårlig arbeidsdag?

- Hva gjør det til en dårlig dag? (praksis, relasjoner)
- Har du muligheter til å påvirke dette?

Endringer (intern & ekstern) omorganisering + koronapandemi

- **Intern** endring: hvordan påvirket omorganiseringen din arbeidshverdag?
- Hva endret seg i din arbeidspraksis? (endrede oppgaver)
- På hvilken måte endret arbeidsrelasjonene dine seg? (endrede samarbeidspartnere)

- **Ekstern** endring: hvordan påvirket korona-pandemien din arbeidshverdag?
- Hva endret seg i din arbeidspraksis? (endrede oppgaver)
- På hvilken måte endret arbeidsrelasjonene dine seg? (endrede samarbeidspartnere)

Identitetsarbeid

Hvis vi nå snakker om denne jobben, «hodejeger» eller rekrutterer.

- Hvorfor ble du hodejeger?
- Hvilke andre yrker tenker du at har vært aktuelle for deg?

- Hva liker du best ved jobben du har nå?
Hvorfor?

- Hva liker du minst med jobben du har nå?
Hvorfor?

- På hvilken måte tenker du at yrket passer til deg?
Hvorfor? (Er det noen det ikke passer for)?

Er hodejeger en drømmejobb for deg?

- Hvorfor / hvorfor ikke?
- Har noen av de nylige endringene gjort at du har endret oppfatning?
- Er det eventuelt en annen jobb du identifiserer deg mer med?

Appendiks 2: Informasjonsskriv om formålet med studien

Informasjonsskriv for forskningsprosjektet ‘Arbeidsliv i kunnskapsintensive organisasjoner gjennom endring’

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt om dagens arbeidsliv i kunnskapsintensive organisasjoner. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke hvordan et kunnskapsintensivt arbeidsliv håndteres av personer involvert i det. Spesifikt søker forskningsprosjektet å belyse deltakernes hverdagslige arbeidspraksiser, og arbeidsrelasjoner, og hvordan disse påvirkes gjennom en eller flere endringsprosesser. I den anledning ønsker jeg å intervju konsulenter og partnere i en kunnskapsintensiv organisasjon, mer spesifikt et rekrutteringsselskap, om deres opplevelser rundt rollen som hodejeger. Forskningsprosjektet søker å belyse problemstillinger knyttet til arbeidsidentitet, arbeidsrelasjoner og arbeidspraksis gjennom endring.

Ansvarlig for forskningsprosjektet

Ansvarlig for forskningsprosjektet er NTNU, Institutt for Psykologi ved masterstudent Gina Fossum Bøen og førsteamanuensis Anne Iversen.

Deltakelse – hvorfor og hva innebærer det?

Deltakere til forskningsprosjektet er valgt ut med tanke på å gi et innblikk i kunnskapsintensive organisasjoner generelt, og rekrutteringsbransjen og executive search spesifikt. Derfor rekrutterer jeg informanter som jobber i samme kunnskapsintensive bransje og har lignende arbeidsoppgaver og ansvarsområder i dag, men som har ulik erfaringsbakgrunn. Du som rekrutteringskonsulent innehar unike erfaringer som prosjektet ønsker å samle og analysere.

Å delta i dette forskningsprosjektet innebærer ett intervju på ca. én time. Relevante tema for samtalen er hvilke personlige opplevelser av arbeidspraksiser og arbeidsrelasjoner du møter i hverdagen og hvordan disse påvirkes av interne og eksterne endringer. Samtalen vil lagres på en elektronisk båndopptaker, som oppbevares av prosjektansvarlig Gina Fossum Bøen fram til prosjektets slutt (2021), og deretter slettes. Ingen andre vil ha tilgang til lydopptakene.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg fra forskningsprosjektet.

Personvern – oppbevaring og bruk av dine opplysninger

Dine personopplysninger vil kun benyttes til formålene som er beskrevet i dette skrivet. Dine opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er utelukkende masterstudent Gina Fossum Bøen som vil ha tilgang til dine personidentifiserbare data.

Dine opplysninger etter avsluttet forskningsprosjekt

Forskningsprosjektet er planlagt avsluttet høsten 2021 og dine personidentifiserbare data vil da bli slettet. Det eneste som oppbevares etter prosjektavslutningen er de anonymiserte intervjuutskriftene. Disse vil arkiveres for videre forskning på samme tema. Disse vil da oppbevares innlåst ved NTNU, Institutt for psykologi.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg.
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for psykologi ved Gina Fossum Bøen og førsteamanuensis Anne Iversen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette forskningsprosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Videre informasjon

Har du spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med;

- Masterstudent Gina Fossum Bøen (ginaf@ntnu.no, tlf 47269507)
- Institutt for Psykologi, ved førsteamanuensis Anne Iversen (anne.iversen@ntnu.no)
- Vårt personvernombud ved NTNU er Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Gina Fossum Bøen, masterstudent og prosjektansvarlig

Appendiks 3: Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvilke prosesser bidrar til å påvirke opplevelsen av arbeidsidentitet som hodejeger?

Referansenummer

695897

Registrert

17.11.2020 av Gina Fossum Bøen - ginaf@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Iversen, anne.iversen@ntnu.no, tlf: 73597481

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Gina Fossum Bøen, gina.fossum@gmail.com, tlf: 47269507

Prosjektperiode

01.12.2020 - 01.10.2021

Status

20.11.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

20.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 20.11.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

VI

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.10.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lene Chr. M. Brandt

