



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

INRIKTNING MOT MANAGEMENT

VT-14

NÄTVERKANDETS PÅVERKAN PÅ ORGANISATIONSSAMMANSÄTTNINGEN

KANDIDATUPPSATS

FÖRFATTARE:

FILIPPA LUNDGREN 880912-4640

SOFIA ANGVALL ZETTERLING 890513-4949

HANDEDARE:

NANNA GILLBERG

Abstract

Authors Filippa Lundgren, Sofia Angvall Zetterling

Titel Nätverkandets påverkan på organisationssammansättningen

Pages: 55

Networking is an important part, for organizations, in the recruitment process. This since the emergence of Internet networking has become more common and the organizations finds that networking is applied more frequently in the recruitment process. Organizations have noticed that networking often is a more cost efficient option compared to traditional recruitment. Since networking in the recruitment process has increased, we intend to investigate if and how it affects the composition of organizations. This thesis aims to examine networking in the recruiting process, and aims to make no differences between networking offline and online. The aim is, further to explore and create a greater understanding of how networking is affecting the recruitment process and therefore organizations and their composition. To answer the purpose of the thesis, three questions were held. The first one is why networking has become increasingly more important for the organizations in their recruitment process. The second deals with how and when networking is used in the organization's recruitment process. The third and final question is why and to what extent the organizations use networking in the recruitment process. The method used in this thesis was qualitative methods and took the form of interviews. The respondents are describing that networking is common in the recruitment process and that they generally have a good knowledge into how this might affect the organizational composition. We find that a result of networking in the recruitment process is that the organizational composition may be more homogeneous.

Sökord: nätverkande, rekrytering, organisationssammansättning, mångfald, homogena grupper, heterogena grupper

Förord

Vi vill härmed tacka vår handledare Nanna Gillberg för de synpunkter, stöd samt rådgivningen hon gett oss under kandidatuppsatsens gång.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra respondenter och organisationerna de representerar. Tack för er tid och ert engagemang, det är tack vare er insats som uppsatsen kunnat genomföras.

Filippa Lundgren

Sofia Angvall Zetterling

Göteborg, 5 juni 2014

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Problembakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	4
1.3	Syfte.....	4
1.4	Frågeställning	4
2	Teoretisk referensram	5
2.1	Nätverkande	5
2.1.1	Nätverkande i rekryteringsprocessen	5
2.1.2	Rekrytering	7
2.2	Organisationssammansättning.....	9
2.2.1	Homogena och heterogena organisationssammansättningar	9
2.2.2	Homosocialitet	11
2.2.3	Mångfald	11
3	Metod	14
3.1	Avgränsningar.....	14
3.2	Metodologisk bakgrund	14
3.3	Litteratur.....	15
3.4	Urval och urvalsgrupp	16
3.5	Datainsamling.....	17
3.5.1	Intervju som kvalitativ metod	17
3.5.2	Konstruktion av intervjumall	18
3.5.3	Genomförande av intervjun	20
3.5.4	Bearbetning av intervjusvar	22
3.6	Etiska överväganden	23
3.7	Analysmetod.....	23
3.8	Metoddiskussion	24
4	Empiri	26

4.1	Organisationernas syn på nätverkande.....	26
4.2	Organisationernas tillämpning av nätverkande	29
4.3	Nätverkandets påverkan på organisationerna	34
5	Analys	38
5.1	Organisationernas syn på nätverkande.....	38
5.2	Organisationernas tillämpning av nätverkande	40
5.3	Nätverkandes påverkan på organisationerna	42
6	Diskussion.....	46
6.1	Slutsats	48
6.2	Förslag till framtida forskning.....	49
7	Referenser	50
7.1	Tryckta källor	50
7.2	Elektroniska källor	52
8	Bilagor.....	53
8.1	Bilaga 1 – missivbrev	53
8.2	Bilaga 2 – intervjumall.....	54

1 Introduktion

1.1 Problembakgrund

Det är vanligt förekommande att rekrytering sker genom personliga kontakter, det vill säga att man går igenom sitt kontaktnät efter lämpliga kandidater (Mlekov och Widell, 2003).

Företagens informella rekryteringsvägar, såsom sociala medier på internet eller via personliga kontakter, används idag i ökad utsträckning. Rekrytering av informella kontakter, såsom egna anställda eller personer inom exempelvis närliggande företag, är något som företagen uppper fungerar bäst. De informella kontakterna och de nätverk av kontakter som finns runt företagen har alltså blivit viktigare som rekryteringskanal (Svenskt näringsliv, 2010).

Rekrytering handlar om att bestämma vem som ska godkännas som medlem i en grupp.

Rekrytering bestämmer även, indirekt, en individs tillgång till ekonomisk belöning, status och social tillhörighet (Bergström, 1998). Det första mötet mellan individ och potentiell arbetsgivare innefattas även i rekryteringen (Mlekov och Widell, 2003). Dessutom är det en social praktik som inte nödvändigtvis innebär att resultatet blir att tillgodose företagets syfte och målsättning. Rekrytering behöver inte heller innebära att den arbetssökandes syften och målsättningar uppnås. Det handlar istället om framtida relationer och interaktion mellan människor (Bergström, 1998).

Sedan 1980-talet har mer informella krav från organisationernas sida blivit vanligare vid val av anställning (Bergström, 1998). Under rekryteringsprocessen finns det risk för diskriminering och att fördomar påverkar det rationella anställningsbeslutet (Roth, 2004). Det har alltså blivit vanligare inom HR-avdelningar att använda sig av sociala nätverk, både online och offline, som en ny inställning till rekrytering (Doherty, 2010).

Från att från början ha varit misstänksamma till det nya fenomenet, omfamnar nu organisationer sociala nätverk och ser det som ett verktyg för att både attrahera och behålla medarbetare (Doherty, 2010).

I rekryteringssammanhang är det därför, för både arbetssökande och arbetsgivare, bra att ordna och systematisera sitt nätverk. Ett nätverk kan även ge tillgång till ett andra led av kontakter. I och med internet har nätverken utvecklats och blivit allt vanligare (Zackrisson, 2006).

Från en enkät med cirka 7 500 svarande företag ser man att närmare 80 procent använder nätverk och/eller informella kontakter som rekryteringsväg. Denna rekryteringsprocess är idag den vanligaste metoden. Nätverk och informella kontakter är även den process som företagen uppger att de är mest nöjda med. Det är även vanligast att de kandidater som kommer in via denna rekryteringsväg även är de kandidater som företagen slutligen väljer att anställa (Svenskt Näringsliv, 2014). Vid samma enkät genomfört år 2002 uppgav 63 procent av företagen att de använt nätverk och/eller informella kontakter i sin rekrytering. År 2007 användes rekryteringsprocessen av 71 procent av företagen (Svenskt Näringsliv, 2010).

Nätverkande har alltså blivit allt vanligare i rekryteringssammanhang. I samband med detta finns även studier som visar på att informella krav har blivit mer förekommande och att diskriminering därmed kan ske i rekryteringsprocessen.

Organisationer kan bland annat förstås genom studerandet av grupperns beteenden (Eriksson-Zetterqvist, Kalling och Styhre, 2005). Det är för alla arbetsgrupper viktigt att hitta en lösning på den spänning som finns mellan individens och organisationens olika behov. Det är vanligt att de flesta arbetsgrupper med tiden kommer att utveckla delade föreställningar, attityder och normer (Ott, Parkes & Simpson, 2002).

Hur organisationssammansättningen påverkas av att nätverkande därför något vi ämnar undersöka. Vår hypotes är att organisationssammansättningen kan tänkas bli mer homogen i en organisation som använder sig utav nätverkande i rekryteringsprocessen. Om så är fallet kan mångfalden tänkas påverkas och ämnet kan därmed vara viktigt att belysa även ur samhällssynpunkt.

Homogena organisationer är inte lika effektiva som heterogena organisationer då de har svårare att hantera sin dynamiska omvärld. Organisationer blir dock allt mer homogena över tiden då människor naturligt dras till organisationer som passar deras personliga preferenser (Nielsen, 2009). För att beskriva den generella preferens som finns för förbindelser till samma kön används begreppet homosocialitet. Varför män bland annat dominerar höga positioner i både organisationer och samhälle kan förklaras av homosocialitet (Holgerson, 2013).

Begreppet kan definieras som sökandet och preferensen för det lika. Homosocialitet innebär att lika väljer lika. Vikten av kommunikation bland chefer, efterfrågan på total lojalitet och hängivelse chefer emellan skapar en ökad efterfrågan på överensstämmelse. Denna efterfrågan resulterar i homosocial reproduktion. Begreppet innebär en ökad tro på människor som uppfyller vissa sociala kriterier och att just dessa människor faktiskt förtjänar de höga positionerna (Holgersson, 2013).

HRM (Human Resource Management) används idag som ett begrepp för en mer strategisk syn på personalledning. Grundtanken inom dagens HRM är att företagets ledning samt dess anställda ska ha goda relationer för att harmoni på så sätt ska existera inom företaget. Som följd av denna harmoni kommer individuellt välmående, som i sin tur leder till organisatorisk effektivitet. HRM menar även att det är viktigt att de anställda kan identifiera sig med organisationens mål för att organisationen ska vara effektiv (Eriksson-Zetterqvist, Kalling och Styhre, 2005). Konflikter kan förekomma på grund av missförstånd och missuppfattningar relaterade till de olika världsbilder en organisations olika medlemmar kan inneha minoritetsgrupper (Ott, Parkes & Simpson, 2002). Det kan uppstå spänningar mellan gruppmedlemmar tillhörande olika majoritetsgrupper respektive minoritetsgrupper (Ott, Parkes & Simpson, 2002).

Mångfald syftar till att beteckna "en mängd med många ingående olika delar" och den engelska termen för mångfald, diversity, kan på svenska översättas till "olikheter" (Mlekov och Widell, 2003). Mångfald är ett begrepp som först sedan 1990-talet fått ökad uppmärksamhet (Roth, 2004).

Mångfaldsarbete handlar till exempel om jämställdhet mellan kvinnor och män, ett mål som till stor del drivs av lagstiftning. Företag kan även ha en etisk utgångspunkt till mångfaldsarbete och genom detta vilja stimulera en god samhällsutveckling. Globaliseringen är förmodligen den viktigaste faktorn varför företag och organisationer jobbar med mångfaldsstrategier. Trots att många svenska företag har en ökad förståelse och medvetenhet om potentialen med heterogena grupper, och därmed ökad mångfald, är det inte något som ännu lett till praktiskt handlande. För att stimulera mångfaldsidéerna till praktiskt handlande pågår det bland annat samarbete mellan Svenskt Näringsliv, olika fackförbund och myndigheter (Mlekov och Widell, 2003).

1.2 Problemdiskussion

Rekrytering har sedan ökat användande av sociala nätverk blivit en förändrad process. Detta genom att informella krav har fått ökad betydelse, vilket öppnar upp för fenomenet homosocialitet. Att det dessutom läggs allt större fokus kring mångfald på arbetsplatsen innebär även förändrade förutsättningar. Att sedan kombinera dessa två trender kan innebära att rekryteringen blir en komplex process. Vi ser ovan att det finns olika syn på huruvida en grupp bör vara heterogen eller homogen och vad det finns för nack- och fördelar med de olika sammansättningarna av grupper. Detta leder till motsägelsefullhet då rekryteringsprocessen blir alltmer informell och då öppnar upp för likformighet, samtidigt som tendenserna till en eftersträvan för mångfald i organisationerna ökar.

1.3 Syfte

Uppsatsens övergripande syfte är att undersöka samt skapa förståelse för hur nätverkande påverkar företags rekrytering, och därmed även dess organisationssammansättning.

1.4 Frågeställning

För att besvara vårt syfte tar vi hjälp av följande frågeställningar: Hur och när utövas nätverkande i organisationers rekryteringsprocess? Varför och i vilken utsträckning använder sig de tillfrågade organisationen av nätverkande i ett rekryteringssammanhang? På vilket sätt kan nätverkande i rekryteringsprocessen påverka organisationssammansättningen?

2 Teoretisk referensram

2.1 Nätverkande

2.1.1 Nätverkande i rekryteringsprocessen

Att studera nätverk innebär att man intresserar sig för både grupper och individer. Man fokuserar speciellt på hur individer bildar grupper. Människor kan vara sociala djur som oftast väljer att leva nära varandra och nätverk handlar just om relationer och vem som kan kopplas ihop med vem (Christakis och Fowler, 2010).

Forskning av nätverk inom just management och organisationer är ett framåtväxande område. Forskare har visat på att ett fungerande personligt nätverk är viktigt för karriären då det kan leda till nya jobbmöjligheter (van den Brink och Benschop, 2013). En individs nätverk påverkar dess möjligheter till att finna jobb och en arbetssökande kan alltså vara beroende av sitt nätverk och personliga kontakter för framtida jobbmöjligheter (McDonald, 2013). För själva företaget kan ett nätverk vara fördelaktigt då det bidrar ytterligare till kunskap om kandidaten. Rekrytering via nätverk kan därför innebära att en viss risk eller osäkerhet i rekryteringsprocessen minskas (Santora, 2003). Organisationer som anställer via nätverk finner dessutom ofta kandidater som mer sannolikt kommer att stanna i organisationen då kontakter ofta innebär en, socialt sätt, bättre matchning mellan kandidat och arbetsgivare (McDonald, 2013).

Det finns studier som visar att nätverkande kan leda till skillnader mellan status, karriär och förtroende och att detta kan bidra till minskad jämställdhet (van den Brink och Benschop, 2013). Med detta som bakgrund så har det vid rekrytering med hjälp av sociala nätverk blivit viktigt att beakta etik och moral då gränsen mellan professionell och privat information är svår att dra (Doherty, 2010). Studierna visar på att det finns skillnader mellan bland annat män och kvinnors framgång gällande nätverkande på så sätt att män har en lättare tillgång till mer strategiska nätverkskontakter och starkare sammanslutningar jämfört med kvinnor. Kvinnor däremot ser en barriär för nätverkande på grund av tidsbrist och familjeansvar. Kvinnor använder nätverkande som socialt stöd i högre utsträckning, medan män använder sina nätverk för att framgångsrikt öka deras synlighet och deras varumärke utåt (van den Brink och Benschop, 2013).

Andra skillnader som kan uppstå är att de rika blir allt rikare och att de ekonomiska orättvisorna därmed ökar (Christakis och Fowler, 2010) samt att de med etnisk minoritet inte ser samma effekter av nätverkande som till exempel vita män (McDonald, 2013).

Nätverkande kan bidra till att människor som är avvikande mot normen eller som helt enkelt saknar kontakter exkluderas (Mlekov och Widell, 2003). Det finns även skillnader i nätverkets effekter beroende på individens arbetslivserfarenhet. Ju längre arbetslivserfarenhet individen har, desto större nätverk har individen. Vid en individs första anställning är det oftast endast familjemedlemmar som rekommenderar eller tipsar om jobb (McDonald, 2013).

Vid rekrytering utan formella krav kan processen ses som ett tillfälle där till exempel individens normer och värderingar kontrolleras. Informella urvalskriterier kan leda till lika väljer lika. Diskriminering kan därför bli en följd utav detta (Bergström, 1998). Formella krav handlar oftast om utbildning eller arbetslivserfarenhet som kan vara en förutsättning för att kandidaten ska kunna utföra jobbet (Arbetsförmedlingen, 2014). Då kontakter ger arbetssökande resurser som kan vara fördelaktiga i rekryteringssammanhang kan ett bra nätverk vara avgörande i rekryteringssammanhang. Resurser som kontakter kan ge är information om jobbmöjligheter samt möjligheter att påverka rekryteringsbeslut genom rekommendationer. Ett bra nätverk kan även utgöra en statussymbol för den arbetssökande (McDonald, 2013). Genom att utöva nätverkande via informella relationer och interaktioner kan eliten få tillgång till toppositioner. Dessa positioner kommer inte alltid ut på marknaden då det finns så kallade ”grindvakter” som inte släpper in alla utan som bara beviljar tillgång för vissa (van den Brink och Benschop, 2013).

I rekryteringssammanhang har nätverkande online blivit en allt vanligare strategi. Detta på grund av att nätverkande ofta är en mer kostnadsmedveten process jämfört med annan typ av rekrytering (Doherty, 2010). En studie från 2008 visar på att år 2006 så hade endast 21 procent av de studerade organisationerna använt sig av social media som rekryteringsverktyg. Två år senare hade siffran växt till 44 procent (Davidson, Maraist och Bing, 2011). Digital media har spelat en speciell roll i nätverkandet (Wellman et al, 2014). Genom att använda sig utav sociala nätverk har många HR avdelningar även kunnat spara tid och kraft jämfört med den traditionella CV-granskningen. Sociala nätverk har därför förenklats och tidsbesparat HR avdelningarna (Doherty, 2010). Insamlandet av information och den ökade kommunikationskraften för både organisationerna och de anställda är två fördelar från internetrevolutionen (Wellman et al, 2014).

Sociala medier ger alltså både privatpersoner och företag möjligheten att vara sociala på Internet. Mycket av den sociala praktik som sker i sociala medier är dock inget nytt, men förutsättningarna har ändrats. Det är till exempel lättare att söka upp människor och möjligheten till stora kontaktnät underlättas (Leigert, 2010).

Tack vare Internets framväxt har många HR avdelningar idag förändrat sina arbetsrutiner och tekniker gällande att leta kandidater på internet (Davidson, Maraist och Bing, 2011). Det är viktigt för organisationerna att de förstår de potentiella för- och nackdelarna med att använda sig av sociala nätverk online (Doherty, 2010). Användare av digitala sociala nätverk får ett större, mer specialiserat och mer diversifierat nätverk (Wellman et al, 2014). Att använda sig utav sociala medier för att leta kandidater såsom genom Facebook, LinkedIn och Twitter är relativt nytt och ständigt växande, medan forskningen kring ämnet är betydligt mindre (Davidson, Maraist och Bing, 2011). LinkedIn, Twitter och Facebook kan användas till att finna kandidater från lägre till så väl högre positioner (Davidson, Maraist och Bing, 2011). Sociala nätverk på Internet bör dock inte användas som det enda verktyget i en rekryteringsprocess då det kan innebära att man missar lämpliga kandidater som inte använder dessa sajter (Doherty, 2010).

2.1.2 Rekrytering

Det är vanligt att skilja på två olika rekryteringsmodeller: urvalsmodellen samt matchningsmodellen. Tester för att avgöra en arbetssökandes begåvning, intelligens och färdigheter tillhör urvalsmodellens arbetssätt. Urvalsmodellen strävar efter objektivitet i rekryteringsprocessen. Urvalsmodellen är formell till sin karaktär. Matchningsmodellen är mer subjektiv och har en större tillåtelse för den arbetssökandes perspektiv och samspelet mellan intervjuare och respondent blir allt viktigare. Från slutet av 1980-talet uppkom nya begrepp som ”personkemi” och ”social kompetens” i rekryteringssammanhang, vilket båda kan förknippas med matchningsmodellen (Bergström, 1998). Fördelar med urvalsmodellen för arbetsgivaren är att den är objektiv och mätbar. Nackdelarna för arbetsgivaren är att det medför en ökad arbetsbörda samt att tester kritiserar för att ha ett allt för begränsat informationsvärde då mänskligt beteende är föränderligt (Mlekov och Widell, 2003). Fördelarna med matchningsmodellen är att det kan minska företagets personalomsättning samt öka de anställdas arbetstillfredsställelse. Nackdelar med modellen är att den kan verka för likformighet och konformitet (Bergström, 1998).

Informell rekrytering är rekrytering via kontakter. Informell rekrytering är vanligt då den anses vara effektiv samt att den kan underlätta matchningen av kvalificerad arbetssökande med arbetsgivare. I relation till formell rekrytering är informell rekrytering mer kostnadseffektiv (McDonald, 2013).

En stark organisationskultur kan skapas genom bland annat intern rekrytering samt selektiv rekrytering. Intern rekrytering innebär att man anställer personer inifrån organisationen. fördelarna med intern rekrytering är att kandidaterna redan känner till organisationens normer och värderingar. Selektiv rekrytering bidrar till en homogen organisationssammansättning. Genom selektiv rekrytering ser man till att de som rekryteras in i företaget från början delar värderingar och uppfattningar med organisationen (Bang, 1994).

Om en anställning sker med sociala eller kulturella kriterier som grund kan formella kriterier sättas ur spel och därmed låta homosocial reproduktion, med andra ord likriktning, och godtycklighet bli styrande. Rekrytering utifrån matchningsmodellen kan därmed leda till diskriminering och att oetiska urvalsprinciper används. Personer utan rätt nätverk kan, i och med denna rekryteringsmetod, uteslutas och således förhindra mångfalden i organisationen. Användningen av informella urvalskriterier kan alltså leda till likriktning av de befintliga medlemmarnas normer och värderingar. En effekt av denna likriktning kan vara att organisationens kreativitet och utvecklingspotential hämmas (Bergström, 1998). Dock strävar de flesta företag mot att utveckla icke-diskriminerande rekryteringsprocesser (Mlekov och Widell, 2003). Enligt diskrimineringslagen (SFS 2008:567) säger bland annat att arbetsgivaren ska främja att det råder en jämn fördelning mellan exempelvis kvinnor och män i organisationen. Arbetsgivaren ska vidare sträva efter att personer oavsett kön, etnisk tillhörighet eller religion ska ges samma möjlighet att söka lediga tjänster.

Matchningsmodellen har lett till att nya och annorlunda krav ställs på individen. Som arbetssökande behöver man inte längre bara vara välutbildad och ha relevant arbetslivserfarenhet, man bör även vara flexibel, ha rätt personlighet, social kompetens samt intressen som överensstämmer med arbetsgivarens (Bergström, 1998). Organisationer har dessutom en tendens att rekrytera in medlemmar som passar in i organisationens befintliga kultur för att de nya medlemmarna ska hjälpa till att upprätthålla organisationskulturen (Bang, 1994). Det är stor risk att rekrytering enligt ovanstående metoder leder till homogena grupper (Mlekov och Widell, 2003).

2.2 Organisationssammansättning

2.2.1 Homogena och heterogena organisationssammansättningar

En arbetsgrupp bör ur en organisations synvinkel arbeta effektivt samt vara högpresterande. En grupp är effektiv då gruppen tillsammans skapar ett större värde än vad summan av de enskilda medlemmarnas insatser är (Eales-White, 1996). Vid en jämförelse mellan homogena och heterogena grupper såg man att homogena grupper snabbare nådde samspel och hög prestation jämfört med den heterogena gruppen. Med tiden förbättrades den heterogena gruppen och kom i kapp den homogena genom att olikheter redde ut. Efter ytterligare en tid kunde man inte se någon skillnad mellan de olika gruppernas samspel eller prestation (Watson, Kumar och Michaelsen, 1993).

Nyligen sammansatta grupper baserade på skillnader i till exempel personlighet har alltså i det inledande skedet upplevt mer problem jämfört med homogena grupper (Watson, Kumar och Michaelsen, 1993). Det är bevisat att kognitivt sammansatta mångfaldsgrupper presterar bättre än grupper utan kognitiv mångfald (Fägerlind, 2011). Den heterogena gruppen hade svårare att komma överens och gruppen hade problem med vissa av gruppmedlemmarna. De heterogena grupperna har dock visat sig vara bättre på att lösa komplexa problem. Heterogena grupper kan vara en fördel när det gäller att hantera uppgifter som kräver olika synvinklar (Watson, Kumar och Michaelsen, 1993). Det kan alltså vara viktigt att man värdesätter en grups olikheter samt låter olikheterna få spelrum för att det ska produceras värdefulla resultat (Eales-White, 1996).

En organisations konkurrenskraft handlar om dess förmåga att förutse och reagera på interna och externa möjligheter och förändringar. Hur organisationen reagerar beror delvis på sammansättningen av företagets ledningsgrupp. Heterogenitet i ledningsgruppen gör så att de bättre kan identifiera möjligheter och hot, filtrera och tolka relevant information etc. Däremot verkar organisationer bli allt mer homogena över tiden eftersom människor dras till organisationer som passar deras personliga preferenser och egenskaper. Homogena organisationer har sämre förmåga att hantera komplexa och heterogena miljöer. De har även svårare till förändringar och anpassning. Med detta som bakgrund kan man dra slutsatsen att homogenitet i organisationer inte är bra för organisatorisk effektivitet (Nielsen, 2009).

Organisationskultur uppstår lättare i en homogen grupp då organisationskultur består av gruppens gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar (Bang, 1994).

En organisationskultur skapas av organisationens medlemmar samtidigt som organisationskulturen påverkar och formar dem. Fördelar med en stark organisationskultur och en homogen grupp är att det bidrar till att medlemmarna känner till organisationens olika värderingar och preferenser samt att organisationsmedlemmarna handlar utifrån samma verklighetsbild. Medlemmarna vet även klart och tydligt vad som förväntas av dem, vad som är tillåtet att göra samt hur besluten fattas inom organisationen. Organisationsmedlemmarna i en homogen organisation är lojala och visar ett starkt engagemang mot organisationen (Bang, 1994).

För att rekrytera för mångfald är det viktigt att inte rekrytera samma typ av människor som förr. Det är även viktigt att ha i åtanke att en ogenomtänkt rekrytering kan, trots goda avsikter, leda till ytterligare homogenitet. För att rekryteringen ska bidra till ökad mångfald inom organisationen kan man till exempel se över platsannonsens kravprofil. Det är vanligt att kravprofilen innehåller onödiga krav som kan leda till homogenisering. Exempel på sådana krav kan vara ålder, språkkunskaper och personlig lämplighet. För att minska riskerna till homogeniseringen vid urvalsprocessen kan man som arbetsgivare exempelvis kräva att ansökan skall göras via särskilda ansökningsblanketter. Förutbestämda ansökningsblanketter innebär att olika personer får ge samma typ av information samt information som endast har med arbetet att göra. Även under anställningsintervjun bör man sträva efter att vara så objektiv som möjligt. Ett exempel på en strategi för att undvika homogeniseringsfällan under en anställningsintervju är att använda rekryteringsteam bestående av olika typer av anställda (Mlekov och Widell, 2003).

Sociala nätverk spelar en viktig roll i att förstå hur och under vilka förutsättningar ekonomiska ojämlikheter reproduceras och påverkar jämlikheten mellan till exempel kön, ras och sociala aspekter (McDonald, 2013). Mångfald i arbetslivet, utan fokus på kön, etnicitet och kulturell tillhörighet, är ännu ett relativt outforskat ämne (Fägerlind, 2011). En alltför stark organisationskultur och homogen grupp kan innebära en okritisk acceptans av gruppmedlemmars idéer och förslag. Gruppen blir rädd att bli av med den harmoniska och konfliktfria vi-känslan som den har byggt upp. Detta kan i sin tur leda till en minskad flexibilitet i organisationen (Bang, 1994). Det är rekrytering av personer med personligheter som redan liknar varandra som skapar homogena grupper. En homogen grupp hämmar organisationens effektivitet och man kan även se negativa effekter på bland annat organisationens kreativitet och problemlösningsförmåga (Mlekov och Widell, 2003).

Genom att uppgifter, lösningar och problem granskas ur fler perspektiv kan de leda till mer kvalitativa beslut. För att lyckas med detta krävs det att olikheter är inkluderade i organisationen och att mångfald uppskattas (Fägerlind, 2011).

2.2.2 Homosocialitet

Homosocialitet handlar om människans benägenhet att dras till människor som liknar sig själva. Människor söker sig till människor som har lika intressen, bakgrund och drömmar (Christakis och Fowler, 2010). De flesta är medvetna om homosocialitet, dess existens samt följder och är därmed införstådda om att vissa grupper har sämre förutsättningar än andra. Många gör därför anspråk på att föra för bland annat jämlikhet, men trots detta försätter homosocialiteten i rekryteringsprocessen. Homosocialitet och diskriminering kan därför innebära samma slutsats (Holgersson, 2013).

Homosocial reproduktion innebär att man väljer till exempel chefer efter vissa sociala kriterier. Begreppet ”co-option” har använts för att beskriva taktiken för att vinna över en minoritetsgrupp genom att införliva den i den dominerande gruppen. Begreppet kan även förklara homosocial reproduktion och i rekryteringssammanhang leder detta till att informella kriterier används i större utsträckning. ”Co-option” innebär därmed att den dominerande gruppen har möjlighet att välja nya medlemmar men också att den nya medlemmen ska bidra med status till gruppen (Holgersson, 2013).

2.2.3 Mångfald

Likheter och olikheter är vad mångfald handlar om. Genom att personer formas av sitt kön, ålder, etniska och kulturella bakgrund, den social ekonomiska klass som denne är tillhörande i, funktionsnedsättning eller inte, utbildning, värderingar och intressen är bara några exempel på hur mångfald kan urskilja sig (Fägerlind, 2011). Mångfald har på senare tid blivit ett allt mer aktuellt och omdiskuterat ämne (Mlekov och Widell, 2003). Det svenska begreppet mångfald kan skapa problem, då det är endimensionellt och bara signalerar ”blandning” (Fägerlind, 2011).

Ur ett organisationsperspektiv handlar mångfald om vilka effekter faktorer såsom kön, ålder, etnicitet etc. har i en arbetsgrupp (Mlekov och Widell, 2003). Vid rekrytering, befordran och utveckling handlar mångfald om att se till att kompetenta personer inte väljs bort på felaktiga grunder. Det är viktigt att det bara är centrerat till arbetsuppgifterna, detta för att den anställde ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett så bra sätt som möjligt, både för den anställde och för organisationen (Fägerlind, 2011).

Som managementstrategi handlar mångfald om hur man tar till vara på resurser hos alla individer, med fokus på blandningen av olikheter gällande till exempel bakgrund och kompetens (Mlekov och Widell, 2003). Mångfald kan delas upp i både hårda och mjuka värden. Faktorer såsom ålder, etnicitet, kön och ekonomisk ställning tillhör de hårda värdena (Omanović, 2006), faktorerna kan också samlas under benämningen kvantitet i mångfaldsarbetet (Fägerlind, 2011). Faktorer såsom utbildningsbakgrund, färdigheter, personliga värderingar och yrkesverksamma värderingar tillhör de mjuka värdena (Omanović, 2006). Kvalitet är ett annat samlingsnamn och innefattar även hur kvinnor och män på olika arbetsplatser med olika bakgrund och hur dess kompetens tas till vara på (Fägerlind, 2011).

Det finns flera anledningar för organisationer att aktivt arbeta med mångfald (Mlekov och Widell, 2003). Många svenska organisationer jobbar med mångfald för att klara av den nuvarande men även den framtida kompetensförsörjningen. Detta arbete görs för att öka företagets rekryteringsmöjligheter (Fägerlind, 2011). Den viktigaste faktorn för att aktivt arbeta med mångfald är globaliseringen, vilket innebär att ekonomiska gränser flyttas och att de nationella gränserna får allt mindre betydelse. I och med globaliseringen har även arbetskraftens rörlighet ökat och människor flyttar i allt större utsträckning till nya delar av världen, ibland frivilligt och ibland ofrivilligt. Globaliseringen har medfört ökad handel och utbyte länder sinsemellan. Detta innebär i sin tur att kunskapen om andra länders kulturer har blivit en avgörande färdighet inom affärssammanhang. Ytterligare en anledning för företag att arbeta med mångfald är den generellt sett ökade invandringen och därmed mångfalden i samhället. Mångfalden kan, som sagt, även handla om ålder. I och med den stora 1940-talsgenerationens pensionering kommer företagen tvingas hantera en yngre arbetskraft. Det finns dessutom forskning som tyder på att värdesatt mångfald kan ha positiva effekter på organisationens resultat. En individ som känner sig uppskattad i arbetslivet visar ofta ett högre engagemang samt högre benägenhet till identifikation med organisationen. Detta i sin tur leder till ökad arbetsprestation (Mlekov och Widell, 2003).

För att påbörja sitt mångfaldsarbete har många organisationer valt att skapa en mångfaldsstrategi eller vision (Mlekov och Widell, 2003). I svenska organisationer och företag har mångfald tagits fram som en definition på diskrimineringslagens sju diskrimineringsgrunder. Dessa är etnisk tillhörighet, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, funktionshinder, sexuell läggning, ålder och religion. Med andra ordet är mångfald allt det som en gör en person unik (Fägerlind, 2011).

Organisationer har även erbjudit mångfaldsutbildning till sina medlemmar. Det är vanligt att skilja på internt och externt mångfaldsarbete. Det interna arbetet handlar om personalsammansättning, organisationskultur samt organisatoriska system och processer. Det externa arbetet handlar i stället om kunder, leverantörer, finansiärer, ägare etc. (Mlekov och Widell, 2003). I Sverige har alla statliga arbetsgivare bestämt att det ska råda en mångfald inom myndigheterna. Mångfald i det perspektivet belyser då “en blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering (Fägerlind, 2011).

Rekrytering utifrån matchningsmodellen kan leda till minskad mångfald (Bergström, 1998). Genom att förändra sammansättningen av arbetskraften så arbetar organisationen aktivt för mångfald. För att skapa mångfald med hjälp av rekrytering bör organisationen satsa på kompetensutveckling och utbildning inom ämnet för att på så sätt skapa mångfald. Beteendet hos HR- personal och chefer påverkar rekryteringen, vilket gör det viktigt att rekryteringsprocessen är ur ett mångfaldsperspektiv kvalitetssäkrad (Fägerlind, 2011). Det finns ytterligare en dimension i mångfaldsarbetet hos företag. Det räcker inte att en organisation rekryterar ur ett mångfaldsperspektiv. Organisationen behöver även se till att den nya kompetensen tas tillvara på och att minoriteten accepteras av den övriga arbetsgruppen (Mlekov och Widell, 2003). Det är viktigt att även satsa på organisationskulturen och arbetsklimatet för att få mångfalden att fungera i praktiken. För att lättare få organisationen att välkomna mångfald och få alla att bli inkluderade är det viktigt att olikheter välkomnas och värderas, både av chefer och medarbetare (Fägerlind, 2011). Motstånd mot mångfald uppstår vanligen i organisationer som länge har varit homogena. Att vara van vid en homogen grupp kan leda till en bristande kompetens om mångfald och att det blir därmed jobbigt att möta människor som avviker mot vad man är van vid (Mlekov och Widell, 2003).

3 Metod

3.1 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att innefatta sex olika organisationer, alla med geografiskt huvudsäte i Göteborg. Att just sex olika organisationer valdes att studeras är på grund av att vi ville undersöka ur ett bredare perspektiv samt för att få möjlighet att jämföra resultat sinsemellan. På grund av tids- och distansbegränsningar fann vi det naturligt att utgå från organisationer belägna inom Göteborgsregionen. Utgångspunkten är från HR- och/eller rekryteringschefers samt dess organisations sida. Vi kommer inte att belysa den arbetssökandes sida och påverkan på individen. Vi väljer att ha ett organisatoriskt perspektiv på problemet och ämnar försöka att se hur organisationssammansättningen som helhet påverkas av nätverkande rekrytering. Vidare ämnar vi inte undersöka hur nätverkande påverkar organisationsstrukturen. De delar av rekryteringsprocessen som studeras är dels dess start, det vill säga sökprocessen, samt dess slutfas och därmed resultatet av rekryteringen. Nätverkande kommer ses som ett samlat begrepp. Skillnad mellan nätverkande online och offline kommer inte att göras. Fokus ligger på den mänskliga interaktionen, såväl digitalt som fysiskt.

3.2 Metodologisk bakgrund

Det är vanligt att skilja på två metodiska angreppssätt, kvantitativa och kvalitativa metoder. Kvalitativa metoder används för att få en ökad förståelse och är inte inriktade på att se om informationen har en generell giltighet. Skillnaden mellan kvantitativa och kvalitativa metoder är att kvantitativa metoder omvandlar information till siffror, medan kvalitativa metoder handlar om forskarens tolkningar om den bakomliggande informationen. Kvalitativ metod används då informationen inte kan eller bör omvandlas till siffror. Kvalitativa metoder går mer på djupet jämfört med kvantitativa. Ytterligare en skillnad är att kvantitativa metoder är mer inriktade på skilda variabler, medan kvalitativa metoder intresserar sig för ett större sammanhang och helhetsbild. Vilken metod som används väljs utefter undersökningens problemformulering (Holme och Krohn Solvang, 1997). Då vårt syfte är att skapa oss en ökad förståelse för ett större sammanhang och att vi vill se en helhetsbild av ett problem passar det bäst att använda en kvalitativ metod till stöd för vårt fortsatta arbete. Vårt problem är även svårt att svara på med hjälp av enbart siffror, även om detta skulle kunna utgöra ett av stegen i vår fortsatta undersökning. Den kvalitativa metoden innebär att vi har gjort en empirisk studie i form av intervjuer.

Vid kvalitativa studier är det inte möjligt att vara objektiv då de mänskliga sidorna är omöjliga att stänga ute vid denna typ av forskning. Det är dock viktigt att vara medveten om att det inte är möjligt att vara objektiv. Människan av påverkas av yttre faktorer som till exempel den kulturella, den politiska och den sociala miljön. Även inre faktorer såsom personlighet och anlag påverkar vår tolkning (Holme och Krohn Solvang, 1997). Då denna studie är av kvalitativ karaktär ämnar vi inte att försöka vara helt objektiva, däremot kommer vi vara medvetna om vår subjektivitet för att se hur detta återspeglar vårt resultat.

Deduktivt angreppssätt är bevisande medan induktivt är upptäckande. En stor del av den samhällsvetenskapliga forskningen använder sig utav induktiv, det vill säga upptäckande, metod. Det är genom att kombinera dessa två angreppssätt som spännande och ny kunskap uppstår (Holme och Krohn Solvang, 1997). Abduktiv metod är en kombination av induktion och deduktion. Abduktion innebär att man dels utgår från empiriska fall, men även att man använder teoretiska föreställningar och begrepp som grund (Dalen, 2008). Vi har till stor del en induktiv metod då vår uppsats är av upptäckande karaktär. Vi har dock inslag av deduktiv metod då vi grundar vår uppsats och forskning på tidigare teorier i vår referensram. Då båda angreppssätten används innebär det att vi har ett abduktivt angreppssätt. Genom att studera tidigare uppsatser har vi försökt att skapa en fortsättning på befintlig forskning där författarna uttalat beskrivit att det finns luckor i forskningen.

Utifrån befintlig forskning har vi alltså valt att se hur teorin sammanfaller med verkligheten och vårt empiriska material. I samband med insamlandet av vårt empiriska material försökte vi, enligt ovan, att undvika att våra förkunskaper skulle påverka utfallet. Vi valde även att i god tid kontakta våra intervjuobjekt för att minska risken för brist på access.

3.3 Litteratur

Inledningsvis sökte vi efter teori och forskning anknutet till generella sökord såsom nätverkande, homosocialitet, homosocial reproduktion, mångfald och rekrytering. Detta gjordes för att skapa en större förståelse om ämnet samt att kunna problematisera undersökningsområdet och skapa ett relevant och tydligt syfte med vår uppsats. Informationen som dessa sökningar gav återfinns i problembakgrunden. Dessa sökningar gjordes dels på Ekonomiska Biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg samt via databasen Business source premier. Vid sökning i databasen använde vi oss av funktionen "Scholarly Journals/Peer reviewed" för att säkerställa att källorna var tillförlitliga och hade en vetenskaplig grund.

Även till vår referensram använde vi oss av databasen Business source premier samt Ekonomiska Biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg. Även här var vi noga med att säkerställa källorna tillförlitlighet genom ovan nämnda metoder. Källorna vi hittat hade varit av både svensk och utländsk karaktär. Då vi undersöker med en svensk utgångspunkt har vi i mån av litteratur i första hand valt de svenska. I de fall där vi endast hade tillgång till utländsk litteratur har vi försökt återskapa kontexten i ett svenskt sammanhang. Genom att använda oss av litteratur med olika utgivningsår får vi en historisk blick över hur ämnet har utvecklats över tid.

Analysen av källans trovärdighet sker genom en inre och en yttre analys. Den yttre analysen innebär att man jämför information från en källa med en annan. Hög grad av överensstämmelse stärker trovärdigheten. Den inre analysen kan till exempel handla om granskning av upphovsmannen subjektiva perspektiv (Holme och Krohn Solvang, 1997). Både en yttre och inre analys har gjorts vid granskning av både tryckta och webbaserade källor.

3.4 Urval och urvalsgrupp

Urvalet av undersökningsspersoner är direkt avgörande för undersökningens fortsättning. Ett felaktigt urval kan leda till en misslyckad undersökning som inte stämmer överens med den grundande utgångspunkten. Då syftet med kvalitativa intervjuer kan vara att skapa ökad förståelse och djupare uppfattning om ämnet så lämpar sig inte slumpmässigt urval. Urvalet behövs istället göras systematiskt och medvetet utifrån valda kriterier (Holme och Krohn Solvang, 1997). Vi har, med detta i åtanke, strategiskt valt vårt urval utefter möjlighet till access, det vill säga att de hade kontor kring Göteborg med omnejd. Ytterligare en faktor är att de hade fler än 1 000 anställda då vi ville säkerställa att de under den senaste tiden gjort en rekrytering eller att de är ett rekryteringsföretag som på grund av detta gör löpande rekryteringar. Vi har även valt organisationer med skilda branscher för att få en vidd i vår undersökning.

Vårt urval bestod av sex organisationer. Urvalets storlek berodde på att vi ville ge studien ett djup med hjälp av en bredd av olika typer av branscher och organisationer. Detta gav oss även möjlighet till jämförelse mellan branscher och organisationer. Urvalet begränsades till sex organisationer på grund av studiens tidsram.

En förutsättning för kvalitativ analys är att man gör flera intervjuer inom samma tema, vilket oftast visar sig vara jämförbara (Lantz, 1993). Undersökningen innefattar alltså sex organisationer då vi ämnar att undersöka hur nätverkande påverkar rekryteringsprocessen och därmed dessa sex organisationers organisationssammansättning. Vi valde att intervjua en person per organisation. Urvalet av representanter för respektive organisation grundade sig på att han eller hon skulle besitta en ansvarsposition för rekryteringsprocessen och därmed ha god insyn i hur organisationen arbetar och vad de har för tankar kring ämnet. Befattningar såsom HR-chef, HR-direktör och rekryteringschef är därför av intresse.

Det slutliga urvalet av organisationer och dess respondenter blev från branscher såsom säkerhetsbranschen, transportbranschen, tobaksbranschen, modebranschen samt två organisationer inom rekryteringsbranschen.

Det slutliga urvalet av organisationer och intervjupersoner är alltså enligt följande:

- Respondent A (RA) – Manlig HR-chef för stor koncern inom säkerhetsbranschen
- Respondent B (RB) – Kvinnlig ägare och rekryteringschef för en liten organisation inom rekryteringsbranschen
- Respondent C (RC) – Kvinnlig HR-chef för stor koncern inom transportbranschen
- Respondent D (RD) – Manlig HR-chef för en stor organisation inom tobaksbranschen
- Respondent E (RE) – Manlig ägare och rekryteringschef för en liten organisation inom rekryteringsbranschen
- Respondent F (RF) – Kvinnlig HR-chef för en stor organisation inom modebranschen

3.5 Datainsamling

3.5.1 Intervju som kvalitativ metod

Kvalitativa metoder används bland annat inom management och företagsekonomi (Gummesson, 1991). Vid tillämpning av kvalitativa metoder är det viktigt att vara medveten om sin egen subjektivitet. En svårighet med kvalitativa metoder är att forskaren lätt kan präglas av sitt eget beteende och preferenser och därmed bli subjektiv. Användandet av kvalitativa metoder innebär att man extra noggrant måste beakta hur subjektiviteten påverkar den insamlade informationen. Man behöver veta om informationen är pålitlig och giltigt (Holme och Krohn Solvang, 1997).

Detta kan alltså vara svårt då forskarens upplevelse av situationen kan vara felaktig. Det är omöjligt att frigöra sig från subjektiva referensramar, vilket både präglar forskarens och den undersöktes beteende och svar (Holme och Krohn Solvang, 1997). Vid en kvalitativ metod är alltså synen på kunskap att det inte finns någon objektiv sanning. Det är däremot viktigt att vara medveten om hur subjektiviteten påverkar materialet.

Exempel på fallgropar med användandet av kvalitativa metoder är att få access till det studerade objektet, att forskaren underskattar dess egna förkunskapers innebörd (Gummesson, 1991). Lättaste sättet att få information från en person är att ställa frågor, som kan leda till uppfattningar ifrån personen eller kännedom inför en företeelse som vi anser oss ha intresse för. Interjuver är vanligt förekommande i dagens samhälle och de flesta har någon gång i livet blivit intervjuade, t.ex. på en anställningsintervju eller under ett läkarbesök. Dessa sammanhang är till för att samla in material, där intervjun är medlet. Sammanhangen kan vara många olika, allt ifrån att vi lyssnar på intervjuer på TV och radio till att vi själva deltar (Lantz, 1993).

Det finns olika typer av kvalitativa intervjuer. Djupintervjuer är en intervjutyp som ska ge kompletterande insikt i något man redan har grundläggande kunskap om (Darmer, 1995). Då vårt syfte är att skapa oss en djupare förståelse om hur nätverkande i rekryteringsprocessen påverkar organisationssammansättningen är djupintervjuer därför den intervjuform som kommer användas i vår undersökning. Vidare kan intervjuerna struktureras i tre olika grader: strukturerade, semi-strukturerade samt ostrukturerade intervjuer (Darmer, 1995).

Kännetecknet för en professionellt genomförd intervju är att resultatet kan användas utav andra och det anses giltigt. Även att den tillför data som är tillförlitligt och att kvaliteten som har med intervjuarens arbete kan förklaras med hjälp av ordet "professionalitet" (Lantz, 1993).

3.5.2 Konstruktion av intervjumall

För att intervjun ska bli giltig, med andra ord att den ger data som är tillförlitligt, så krävs det att intervjuaren problematiserar undersökningsområdet (Lantz, 1993). Genom att fundera och försöka problematisera området, dels med varandra men även handledaren för att få en så tydlig och större bild skapade vi oss en bredare synsätt för problemområdet. Vidare har vi problematiserat ämnet genom att läsa oss in på grundläggande teori och diskuterat denna teori samt hur den kan tillämpas på studiens syfte.

För att kunna besvara syftet och dess frågeställningar gjordes en intervjumall (se bilaga 2). Detta underlättades av vår tidigare problematisering. För att intervjun skulle få en bra bakgrund så startades den med generell information om organisationen ifråga men även respondenten, detta för att senare kunna bearbeta datan. Detta även för att påbörja intervjun på ett varsamt och förtroendegivande klimat för respondenten.

Genom olika form och innehåll kan intervjuer utformas olika, ett sätt att se skillnader på detta är utifrån skillnader i struktureringsgraden. I en öppen intervju fås data som ges ifrån att respondenten ger sin bild på situationen i intervjun, vilket ger en ökad förståelse för människors subjektiva erfarenheter. Ett i förväg definierat fenomen är det som är av intresse i en strukturerad intervju. Genom att avgränsa kontexten, bestämma dess kvaliteter och karaktärisera fenomenet styr intervjuaren dialogen genom att be respondenten att beskriva fenomenet (Lantz, 1993). Val av strukturgrad görs lämpligen beroende på vilken intervjutyp som används. Då vi står inför en djupintervju har vi valt att använda en semi-strukturerad grad på vår intervju. Den semi-strukturerade intervjun kan bestå av allt från helt kompletta frågor till stödord för vad intervjun ska ta upp. Vid kompletta frågor till en semi-strukturerad intervju blir skillnaden mot den strukturerade att man förväntar sig en dialog och viss möjlighet att avvika från ämnet (Darmer, 1995). I den semi-strukturerade, även kallade halv-strukturerade intervjun, finns det både öppna och fasta svar. Genom att dessa besvarats av respondenten får vi svar inom de frågeområden med följdfrågor som intervjuaren bestämt ordningen på. Respondenten sin meningsfullhet vilket skapar en uppfattning för intervjuaren (Lantz, 1993).

I intervjusammanhang där man vill få en respondent att öppet berätta om sina erfarenheter och kunskaper är det viktigt att se till den sociala komplexiteten som uppstår. Man upplever till exempel språk och känslor olika, olika personer ger ord olika innebörd. En intervju kan ses som en social situation. Samspelet mellan två personer skiljer sig åt beroende på deras kön, ålder, yrkesbakgrund, etnicitet etc. Ålder har visat sig ha en stark betydelse i intervjuer. Om till exempel respondenten varit äldre har intervjuaren behandlats som junior och nybörjare och vice versa (Alvesson, 2003).

Då vi ämnade öppna upp för kvalitativa och djupa svar försökte vi att utforma frågorna så öppna som möjligt. Vi ville undvika ledande frågor som kunde bidra till att respondenten svarade vad han/hon trodde att vi ville höra.

Ytterligare en anledning till att vi strävade efter öppna frågor var att vi ville att detta skulle skapa en större frihet att applicera frågor i kontexten som respondenten tänker på i sammanhanget. Fördelen med att använda öppna frågor är att respondenten själv väljer vad som är väsentligt som svar samt hur djupt svaren ska gå samt vad de ska innehålla. Öppna frågor ger utrymme för tolkning, vilket leder till personliga svar (Lantz, 1993)

Det måste vara frivilligt att delta i en intervjusituation. De som intervjuas behöver även få reda på vad det är de ska medverka i. Dessa faktorer är nödvändiga för att under genomförandet av intervjun kunna skapa tillit och därmed meningsfulla resultat (Holme och Krohn Solvang, 1997). Med detta i åtanke författade vi ett missivbrev, se bilaga 1.

3.5.3 Genomförande av intervjun

En intervjusituation är krävande både för respondenten samt för den som intervjuar. Det är därför viktigt att den som intervjuar har en god förmåga i att kunna sätta sig in i hur respondenten upplever situationen (Holme och Krohn Solvang, 1997). Intervjuaren bör skapa ett samspel som medel för att möta respondenten. Intervjusituationen är ett samspel mellan olika och icke jämställda roller. Det är den som intervjuar som styr dialogen och den som intervjuas har ofta en redan bestämd uppfattning om vad som man ska tala om, vilket gör att intervjusituationen skiljer sig mot ett vanligt samtal (Lantz, 1993). Forskaren måste under intervjusituationen vara uppmärksam och öppen för att skapa ett otvunget och spontant samtal. Uppstår det tillit under intervjusituationen blir resultatet meningsfullt för båda parter (Holme och Krohn Solvang, 1997).

Den fysiska miljön kan både föra samman människor samt skilja dem åt i en social interaktion. Val av miljö kan alltså tillåta eller hindra kommunikation. Det är intervjuarens uppgift att se till att den fysiska miljön görs lämplig för intervjusituationen (Lantz, 1993). Under informella samtal som till exempel över en kopp kaffe kan respondenten till exempel bli mer avspänd och då komma med mer intressanta uttalanden (Dalen, 2008).

Med tanke på accessproblematiken valde vi att respondenterna fick komma med förslag på både tid och rum för intervjutillfället. Fyra av sex respondenter valde att möta oss på deras kontor, medan två av respondenterna valde att möta oss på neutral plats i form av ett café i centrala Göteborg. Fördelen med de intervjuer som skedde på respektive respondents kontor var att det var färre störningsmoment. Vi upplevde dock att intervjusituationen blev mer formell och att vi som intervjuare sattes i en lägre position då vi trädde in på respondentens hemmaplan.

De två intervjuer som skedde på ett café var däremot mer informella och vi fick känslan av att dessa respondenterna öppnade upp sig mer jämfört med de andra. Nackdelen var att störningsmomenten var betydligt fler i denna miljö.

Det finns både för- och nackdelar med att spela in intervjuer. Fördelen med att spela in intervjun är att bearbetningen av intervjumaterialet underlättas och att bearbetningen kan göras mer noggrant. Nackdelen är att respondenten kan bli mer tystlåten och hemlighetsfull (Lantz, 1993). Då det fanns både för- och nackdelar inom detta område valde vi att under de första två intervjuerna spela in den ena men då inte den andra för att sedan utvärdera resultaten. Då fördelarna med att ha tillgång till det inspelade materialet vägde över valde vi att fortsätta att spela in de resterande intervjuerna. Dock märkte vi att intervjun som skedde utan inspelning tenderade att bli mer informell och att respondenten öppnade upp sig mer än vid intervjutillfället där vi valde att spela in samtalet. Vi märkte alltså klara fördelar även med att intervjuas utan inspelning. Under de fyra kommande intervjuerna märkte vi även att respondenten öppnade upp sig mer och talade mer öppet om ämnet efter att den formella intervjun var avslutad och inspelningen avstängd.

Väl på plats förberedde vi respondenten med hur många frågor vi ämnade ta upp samt ungefär vad de skulle beröra för att smidigt komma igång med intervjun. Vi upprepade vår beräknade tidsram, som var satt till cirka en timme. Under samtliga intervjuer var vi två som intervjuade och respondenterna intervjuades var för sig. Båda deltog aktivt i intervjun med frågor och följdfrågor samt tog anteckningar.

Som intervjuare är det viktigt att visa ett genuint intresse mot respondenten och dess svar. En person kan lättare prata om känsliga ämnen om vederbörande upplever att det som sägs är intressant för intervjuaren. Intervjuaren kan visa detta intresse genom exempelvis ögonkontakt samt både icke-verbalt och verbalt gillande (Dalen, 2008). Under genomförandet av intervjun var vi noga med att visa intresse för respondentens svar genom att bland annat komma med följdfrågor samt upprepningar om vad respondenten tidigare hade nämnt. Ögonkontakt och annan icke-verbal kommunikation var även något vi hade i åtanke under genomförandet. Vi upplevde att just den icke-verbala kommunikationen blev bättre ju fler intervjuer vi hade genomfört.

Folk vill generellt ge ett gott intryck av sig själva och även av de organisationer de identifierar sig med eller som de känner att de representerar. Att vara medlem i en organisation innebär ofta att man identifierar sig med vissa värden som organisationen står för (Alvesson, 2003).

Det kan därför lätt bli så att den intervjuade ”försvarar” sin organisation och romantiserar mycket av det som organisationen gör och står för, istället för att berätta den ärliga sanningen om vad han eller hon faktiskt vet om företaget (Alvesson, 2003). Under intervjun bad vi därför ofta om upprepningar eller omformuleringar av svar då vi ville undvika standardiserade och politiskt korrekta svar.

3.5.4 Bearbetning av intervjusvar

Det är bra att som intervjuare ha en emotionell förståelse för vad man som intervjuare påverkar samt påverkas av. Denna förståelse fås bäst genom praktisk övning samt kritisk granskning av det egna förhållningssättet vid en intervjusituation (Lantz, 1993). Vid bearbetning av våra intervjusvar var detta något vi ständigt hade i åtanke för att i så stor mån som möjligt notera sanningshalten i respondentens svar. Vi hade även i åtanke hur vi själva kan ha påverkat utfallet av intervjun, om vi till exempel omedvetet hade lett in respondenten till vissa svar eller liknande.

Vid bearbetning av intervjusvaren har vi även tagit i beaktande att respondenten snabbt skapar sig en bild av forskaren och kan därför försöka leva upp till de förväntningar som de tror att forskaren har på respondenten. Dessa förväntningar kan göra att de ger svar som de tror att forskaren är ute efter, i stället för att beskriva de uppfattningar som de egentligen har (Holme och Krohn Solvang, 1997).

Resultatet från en intervju är inte självklart utan detta måste bearbetas och analyseras (Lantz, 1993). Ju mer ostrukturerat intervjumaterialet är, desto mer krävande är bearbetningen av materialet. Vid bearbetning av material är det viktigt att vara medveten om risken med att man ser det man vill se, samt utelämnar det som inte passar in (Darmer, 1995).

Transkribering bör göras av forskaren själv då denna process innebär en bra möjlighet att noga gå igenom sin empiri. Efter att ha genomfört transkriberingen är det viktigt att noga jämföra det inspelade materialet med det nedskrivna för att säkerställa att all information kommit med (Dalen, 2008). Som del av vår bearbetning av intervjumaterialet valde vi att transkribera det inspelade materialet. Valet av transkribering skedde då vi ville minimera risken att missa viktig information, samt att vi lättare kunde återgå till materialet vid behov. Genom transkribering minskade vi även risken för subjektiva tolkningar som kunde ha påverkat vår undersökning. Under transkriberingen fick vi även en noggrann genomgång av materialet, vilket gav oss en djupare förståelse för de olika intervjusvaren.

Efter transkriberingen läste vi igenom materialet ett flertal gånger och markerade de ordval som uppkom frekvent samt som var extra talande i kontexten.

3.6 Etiska överväganden

Etik är moralens teori som aktualiseras i en konkret situation och som påverkar konkreta handlingar. Forskning av kvalitativ karaktär leder till att respondentens tillgång till skydd och integritet hamnar i fokus, detta på grund av att kvalitativa metoder, till skillnad från kvantitativa metoder, innebär en interaktion mellan människor. Det kan till exempel finnas information som respondenten inte vill att andra ska ha tillgång till. Det är därför viktigt att forskaren både lovar och håller löftet om diskretion om detta önskas. Krav på anonymitet, konfidentialitet och tystnadsplikt måste alltså uppfyllas. Det är även viktigt att en person som ingår i en undersökning vet om att han eller hon deltar samt att deltagandet sker frivilligt (Holme och Krohn Solvang, 1997). Kravet på etik uppfylls genom att både respondenten och dess organisation behandlas anonymt i uppsatsen. Medverkandet i intervjun skedde även frivilligt av samtliga respondenter. Vi har under alla uppsatsens faser haft i åtanke att bibehålla hög etik för att ingen part ska komma till skada. Vi har, till exempel, valt att hålla samtliga respondenter anonyma, dels i uppsatsen men även gentemot varandra.

3.7 Analysmetod

Det finns olika sätt att analysera empiriskt material vid kvalitativa undersökningar. Hermeneutik, det vill säga ”läran om tolkning”, är det angreppssätt som kommer användas vid analysen av empirin. Hermeneutik ger den kvalitativa forskningen en vetenskaplig grund med betoning på förståelse och tolkning. Det centrala i denna analysmetod är att studera empirin på en djupare nivå, än enbart det som kan uppfattas direkt. För att kunna analysera på en djupare nivå behövs empirin sättas in i ett bredare kontext. Den enskilda delen ska förstås utifrån helheten, samtidigt som helheten ska förstås och anpassas utifrån det enskilda. Genom att växla mellan dessa två synsätt uppstår den hermeneutiska cirkeln, det finns ingen utgångspunkt eller slutpunkt för detta tolkningssätt. Tolkningen utvecklas fortlöpande under processens gång (Dalen, 2007).

Den kvalitativa forskningen består av både värderingsmässig och kunskapsmässig karaktär som återfinns både hos forskaren och forskningsmiljön. Framväxandet av resultaten sker genom ett samspel mellan teori och empiri, men även mellan respondent och forskare. I dessa samspel kommer både normativa och kognitiva element att spela in (Holme och Krohn Solvang, 1997).

Denna typ av analysmetod valdes då det vid kvalitativa intervjuer behövs utrymme för tolkning. Tolkningen kommer av naturliga skäl vara subjektiv, men det är något som kommer tas i beaktning under analysen av empirin.

3.8 Metoddiskussion

Förutom de två rekryteringsorganisationerna bestod vårt urval av större organisationer, alla med fler än 1 000 anställda. Organisationerna har därför ett flertal avdelningar, både geografiskt och organisatoriskt. Med tanke på rådande tidsram kan det ha varit för stora, och därmed komplexa, organisationer att studera. Det kan ha varit fördelaktigt att i stället välja något mindre organisationer i vår studie.

De större organisationerna med dess representanter är förmodligen mer vana vid att bli intervjuade jämfört med en representant från en mindre organisation. Då vi saknar längre erfarenhet från liknande intervjusituationer, innebar detta att risken för att vi blev styrda av respondenten ökade. Dock upplevde vi intervjuerna som öppna och ärliga från allas sidor. Vi var öppna med vår agenda och respondenterna verkade i stora drag inte undanhålla svar och åsikter.

Då två av intervjuerna inte spelades in, på grund av att de skedde i en mer publik miljö, märkte vi att samtalen skilde sig åt. De intervjuer vi inte spelade in var mer öppna och informella jämfört med de inspelade intervjuerna. Vi märkte även att efter vi stängt av inspelningen och när vi slutat anteckna så blev respondenten mer öppen och kändes mer avslappnad i hela kroppsspråket. Däremot höll vi oss mer till ämnet när vi spelade in och det inspelade materialet var till god hjälp till sammanställning av empirin.

Fyra av intervjuerna spelades in och skedde på respektive respondents kontor. Detta kan ha inneburit att respondenten kände sig trygga i sin miljö, medan vi som intervjuade var gäster i deras miljö och därmed inte uppnådde samma status som respondenten. Att respondenterna befann sig i sin trygghetszon och på organisationen där de arbetar kan ha inneburit att de axlade organisationens värderingar. Detta var dock något vi ville eftersträva då vi är intresserade av organisationens syn på nätverkande, och inte individens. Nackdelen kan dock vara att respondenten känner att de måste försvara och försköna organisationen och dess värderingar, vilket kan leda till mer ”korrekta” svar. Två av intervjuerna spelades inte in och skedde på neutral plats. Då platsen var neutral var sannolikheten större att vi som intervjuade skulle ligga på samma nivå som respondenten, vilket är positivt vid en dialog.

Dock kände vi att respondenten blev mer personlig och talade om nätverkande ur ett mer individanpassat synsätt. Detta gjorde att vi fick ställa fler följdfrågor och fick ibland frångå den planerade intervjumallen.

Att intervjuerna skedde på olika platser och formaliteten skilde sig åt kan eventuellt innebära att intervjuerna inte bör eller kan jämföras sinsemellan. Däremot ämnar vi inte att jämföra resultaten, utan skapa oss en förståelse ur ett större sammanhang. Då vi ämnade att se en helhetsbild av problemet finns det fördelar med att intervjuerna skilde sig åt.

Vid intervjuerna var vi två stycken som intervjuade, medan respondenten endast var en. Under intervjuerna satt vi som intervjuade på samma sida av bordet och respondenten på andra sidan. Detta kan ha lett till att respondenten känt sig pressad och obekväm och därmed inte svarat helt sanningsenligt. Då våra respondenter verkade vara vana vid intervjusituationer och trygga i situationen märktes detta dock inte av.

Då vi ville vara öppna för allt under intervjuerna valde vi att samla in empirin innan vi påbörjade vår teoretiska referensram. I efterhand anser vi dock att det kan ha varit positivt att ha påbörjat referensramen innan insamlandet av empirin då vi, i sådana fall, haft mer grundkunskaper och därmed kunnat ställa bättre och djupare följdfrågor under intervjuerna. Detta hade gjort att vår empiri hade kunnat bli djupare och vi hade därmed skapat oss större förståelse om ämnet.

4 Empiri

4.1 Organisationernas syn på nätverkande

Fem av sex respondenter beskriver deras första tanke på nätverkande som en mer informell handling där man värnar om sina kontakter i olika sociala kontexter. Vid rekryteringssammanhang välkomnar respondenterna kontakter eller kollegors kontakter i processen. Respondenten RE, som är verksam inom rekryteringsbranschen, talar dock om nätverkande som en mer formell handling under början av intervjun men övergår till att tala om nätverkande som mer informell under slutet av intervjun och nämner att nätverkande, om man ser det informellt, handlar om att “dra i alla kontakter man har” och nämner sammanhang såsom bostads- och arbetssökning. Nätverkande kan alltså också handla om att använda sitt kontaktnät. RE säger att:

“Kolla bland alla man känner, det är nätverkande”.

Ett flertal av respondenterna ger oss olika siffror på hur vanligt det är med nätverkande i rekryteringsprocessen. RD, HR-chef som är verksam inom tobaksbranschen, säger under intervjun att: “20 procent av de jobb som finns lediga syns”. HR-chefen på en säkerhetsorganisation, RA, menar istället att sju av tio får jobb via nätverkande. Det är enligt RA därför: “Oerhört viktigt med nätverkande, oavsett vad man håller på med inom företaget”. Respondenten RC som representerar transportbranschen hade läst att det är cirka 40 procent av alla anställningar i Västsverige som sker via nätverk”.

Om man väljer att skilja på nätverkande online nämner samtliga respondenter i första hand LinkedIn som verktyg för detta. När vi nämner ordet nätverkande i början av intervjun med HR-chefen RC är det just nätverkande online, via sociala medier, som hon tänker på. RF, som arbetar inom modebranschen, menar att deras organisation inte hade så stor erfarenhet av att använda sig av detta verktyg. Detta är även något som HR-chefen RC nämner under intervjun. RC berättar dock att deras organisation har planer på att mer aktivt använda sig av detta nätverk då de ser klara fördelar med detta. HR-chefen RF är mer tveksam till om organisationen ska öka sitt användande i framtiden. Ägaren och rekryteringschefen RE säger att deras organisation finns och är aktiva på LinkedIn, men att han är kritisk till verktyget då resultatet helt enkelt inte håller vad de utlovar. Han menar med detta att kandidaterna som framkommer genom detta verktyg inte håller den kvalitet som de efterfrågar.

Däremot så anser ägaren och rekryteringschefen RB, verksam inom rekryteringsbranschen, att verktyget är nödvändigt och hon berättar att hon flitigt använder sig av detta i rekryteringssammanhang och vid skapandet av kontakter. HR-chefen RF berättar att organisationen inte använder sig av LinkedIn på grund av tidsaspekten och att behovet helt inte finns.

Fem av sex organisationer ser klara fördelar med nätverkande och dess påverkan på rekryteringsprocessen. Framförallt HR-chefen RC är i början av intervjun väldigt positiv till nätverkande och säger:

“Nätverkande är jättebra. Jag tror att det är cirka 40 procent av alla anställningar i Västsverige som sker via nätverk”.

Även rekryteringschefen RB är positiv till nätverkande. Inom IT-branschen, den bransch som RB inriktar sig mot, har det skett en förändring under det senaste decenniet. Nätverkande har blivit allt viktigare och används mer flitigt inom branschen. Anledningen till detta är att man inom denna bransch, som organisation, måste ut och hitta folk då det finns fler jobb än vad det finns lämpliga kandidater. RB beskriver detta under intervjun som att:

“Nätverkande är enda sättet att hitta kandidater”.

HR-chefen inom säkerhetsbranschen, RA, berättar att rekrytering via nätverkande kan skapa en trygghet för organisationen. Trygghet är ofta prioriterat vid rekrytering och kan leda till att nätverkande i rekryteringsprocessen används. Detta kan i sin tur leda till homogena grupper beskriver han.

RD, som representerar organisationen inom tobaksbranschen, ser positiva aspekter med att gå med i formella och professionella nätverk, såsom Västsvenska Handelskammaren. HR-chefen RA talar även positivt om mer formella nätverk och säger att han rekommenderar att man ska gå på till exempel frukostmöten och träffa folk. De övriga fyra respondenterna talar dock inte i lika god mening om formella nätverk, utan verkar föredra informella nätverk.

HR-chefen RD, är alltså i stora drag positivt inställd till nätverkande, men han anser även att det kan finnas nackdelar med användandet. RD nämner att:

“Nätverkande kan göra att man tappar de formella kraven”.

Alla de sex tillfrågade organisationerna har i stora drag en positiv syn på nätverkande. På olika sätt kan dock de flesta respondenterna identifiera risker och nackdelar med nätverkande. HR-chefen inom modebranschen, RF, beskriver att en nackdel med nätverkande kan vara att man rekryterar in kompisar och personer som liknar en själv. Ägaren och rekryteringschefen RE anser att man ska akta sig för att anställa personer som man känner privat. Även HR-chefen RD belyser nackdelar med nätverkande och säger under intervjun att om du rekommenderar en person från ditt nätverk riskerar du att:

“Bli rökt om personen inte fungerar i den nya miljön”.

RA, verksam inom säkerhetsbranschen, ser vissa nackdelar med rekrytering via nätverk och kommer in på att det kan leda till homogena grupper, vilket inte är något som han själv ser som positivt. Han anser att det finns fler fördelar med heterogena grupper och belyser detta genom att säga:

“Heterogena grupper med dynamik behövs, annars står vi still”.

Även HR-chefen inom modebranschen, RF, talar om nackdelar med nätverkande och nämner under intervjun att det kan leda till att man anställer kompisar. Hon påpekar dock att de som företag är för stora för detta och menar på att de är mer professionella nu. RF tror att det är vanligare att mindre företag kan vara mer informella. Hon beskriver sin skeptism genom att säga:

”Plocka in sina kompisar. Känns inte så super. Professionalism är viktigt”.

Den respondent som inte alls ser nackdelar med nätverkande är ägaren och rekryteringschefen RB som menar att:

“Nätverkande ger tillgång till rätt kompetens”.

RD har uppfattningar om att rekrytering via informella vägar kan innebära att kandidater missar lediga jobbtilfällen. Han berättar att enbart en minoritet av alla lediga tjänster annonseras ut. På grund av detta menar RD att det ibland kan vara nödvändigt att nätverka.

Ägaren och rekryteringschefen, RE, som ser nätverkande som en mer formell handling jämfört med de övriga fem respondenterna, är skeptisk mot nätverkande. RE ser nätverkande som en mer formell handling, där man aktivt går med i nätverksgrupper och delar ut sitt visitkort till lämpliga personer. RE säger under intervjun att han anser att det var patetiskt med kurser för nätverkande. Han menar dock på att vissa har bättre eller sämre förutsättningar för att kunna nätverka bra. RE nämner senare under intervjun att:

“Det ska vara naturligt att nätverka, men vid nätverksträffar blir konstigt då alla bara är ute efter att ta”.

Nätverkande är alltså ett brett begrepp för respondenterna som har olika personliga tolkningar av ordet nätverkande. För respondenterna innebär nätverkande både formella och informella handlingar.

4.2 Organisationernas tillämpning av nätverkande

HR-chefen RA säger att organisationen han representerar tillämpar nätverkande i sin rekryteringsprocess. Har de ett behov av en anställning frågar de befintliga anställda:

“Känner vi någon?”.

Fördelarna med detta, säger RA, är att det är viktigt med rätt person och att personen “går in i gänget”.

RF förklarar att de oftast inte behöver annonsera ut sina tjänster på officiella jobbsidor eller nätverkssajter såsom LinkedIn. Vanligen annonserar de sina lediga tjänster på sitt intranät samt sin hemsida och såg fördelar med detta.

“Ibland använder vi oss av sidor som fashionnet.se och GP, men har inte sett att det gett så jättestort genomslag”.

RC berättar att rekryteringsprocessen ser olika ut beroende på vilken position det är som ska anställas. Vid rekrytering av lägre tjänster berättar hon att man inte behöver veta så mycket om de man ska anställa, vilket gör att sociala medier blir lämpliga. Vid mellanchefer och upp till ledning använder sig organisationen alltid av externa rekryterings- eller headhuntingföretag, då den typ av rekrytering är mer komplex och tidskrävande. När vi ber RC berätta om de senaste rekryteringarna som har gjorts nämner hon att de främst har handlat om rekrytering av säljare samt av personer med teknisk inriktning. Även här ser rekryteringsprocessen olika ut och vid rekrytering av säljare förklarar RC att de har använt sig av nätverkande såsom LinkedIn och andra mer informella vägar. Vid rekryteringen av tekniker så använder sig de utav mer formella rekryteringsvägar såsom jobbbannonser. Anledningen till att de har olika processer för olika tjänster är dels beroende på hur komplex tjänsten är samt att hon menar att tekniker inte var lika aktiva och framåtgående som till exempel säljarna. RC menar att säljare har andra informella drag än tekniker. Säljarna anses vara av en mer social karaktär och nätverkande kan därför användas mer vid rekrytering av dessa tjänster gentemot tekniska tjänster.

När vi ber RE beskriva hur de rekryter förklarar han att de annonserar ut tjänsterna på olika hemsidor. Processen börjar med att de som rekryteringsföretag får ett uppdrag från en organisation som ska anställa. Kravprofilen bestäms i slutändan av kunden och innehåller både formella och informella krav. RE säger dock att de informella kraven är viktigast och att: “Det handlar om att hitta rätt person”.

Han frågar sig dock vad som är rätt person och menar på att det är viktigt “grotta ner sig” för att förstå vad rätt personer är för just detta företag. För att förtydliga är det enligt RE bra att ge praktiska exempel. Även RB kommer in på ämnet om att det är den beställande organisationen som sätter kravprofilen och säger att:

“Mångfalden efterfrågas inte inom IT-branschen”.

HR-chefen RD berättar att rekrytering är tidskrävande och att det krävs mycket research och administrativa uppgifter vid rekrytering. Detta är anledningen till att de ofta tar hjälp av rekryteringsföretag vid nyanställningar. Han berättar även att samtliga tjänster annonseras ut offentligt för att “det ser bra ut för företaget”. I dagsläget finns organisationen på LinkedIn, men de använder sig dock inte av tjänsten i någon större utsträckning.

Däremot har de planer på att börja använda sidan mer frekvent. Liksom RE berättar RD att det handlar om att hitta rätt typ av människor och att informella krav blir allt viktigare.

RA berättar att kravprofilen för deras tekniker har ändrats sedan en tid tillbaka och att profilen innehåller krav såsom personlighet. Det är viktigt att kandidaterna har en "vettig grund att stå på", den tekniska färdigheten har således blivit mindre viktig. Han förklarar att rätt person är viktigare än att de har alla formella krav, såsom tekniska. Organisationen erbjuder interna utbildningar i de formella kraven för att på så sätt kunna rekrytera på mer informella krav, såsom personlighet. RA fortsätter att berätta att om de inte hittar lämpliga kandidater via sitt nätverk så vänder de sig till externa rekryterings- och bemanningsföretag. De använder extern hjälp vid rekrytering då även han anser att det är tidskrävande att rekrytera själv. Hittar de rätt person kan de anställa direkt, annars så är "hyr- och köp" ganska vanligt. RA förklarar att detta innebär att man hyr in en konsult under en sex månaders period och fungerar denna person bra så anställs denna senare direkt hos företaget.

Social kompetens nämner flertalet av respondenterna som en viktig kompetens. Ägaren och rekryteringschefen, RB, anser att social kompetens är viktigt vid rekrytering. Hon beskriver detta som att:

"Det är inte så himla svårt. Var personlig och ta kontakt".

RB säger även under intervjun att:

"Det är viktigt med personligt engagemang inom IT-branschen".

Även RE säger att social kompetens är viktigare nu och att det ställs högre krav idag än tidigare. Social kompetens är ingen nackdel, men han säger även att en person kan vara "för social för att få arbetsuppgifterna gjorda".

Trots att alla de tillfrågade organisationerna representerade olika branscher säger de alla sex att de använder sig utav nätverkande och de förklarar att just den bransch som de representerar är såpass liten så att alla känner alla. Flera av respondenterna anser därför att nätverkande blir en naturlig del av rekryteringsprocessen och ser fördelar med att använda sig av nätverkande. HR-chefen inom modebranschen, RF, säger under intervjun:

"Någon känner alltid någon".

Flera av våra respondenter påpekar vidare att traditionell rekrytering är dyrt och att nätverkande ofta är ett billigare alternativ. Respondenten RC menar att det inte alltid behövs rekryteringsfirmor som hjälp vid en rekrytering om de redan själva besitter ett gott nätverk, något som har underlättats just tack vare sociala medier. RC nämner dock att fördelen med att använda externa rekryteringsföretag är att man får tillgång till andras nätverk.

De fyra organisationerna som inte arbetar inom rekryteringsbranschen använder sig alla utav nätverkande i rekryteringsprocessen. HR-chefen RD berättar att de använder sig utav jobbtips inom organisationen. Detta innebär att anställda kan tipsa om kandidater till lediga tjänster och om denna person anställs får den som tipsade en belöning för detta. HR-chefen RF säger under sin intervju att de formellt inte nätverkar samt att de inte har fattat några direkta beslut eller satt upp riktlinjer om nätverkande. Dock förekommer det både inom organisationen och inom branschen informellt nätverkande och att många som befinner sig i organisationens nätverk får på detta sätt reda på lediga tjänster.

Respondenten RC säger under intervjun att de har stor erfarenhet av att använda sig av sitt nätverk i rekryteringssammanhang, men att nätverkande online är något nytt för dem. Organisationens tillämpning av nätverkande har i stället skett via kontakter inom branschen såsom konkurrenter, kunder och leverantörer med deras anställda. HR-chefen, RF, säger under intervjun att de inte tagit något formellt beslut om nätverkande men problematiserar tillämpningen och ifrågasätter:

“Känns det schysst?”.

Med detta syftar hon på situationen om att “plocka folk” från andra organisationer.

När vi frågar RC om de har utbildat sin personal i sociala medier svarar hon att det “faktiskt inte är något vi har tänkt på”. Hon tror dock att det kan vara en bra idé, trots att hon tidigare inte sett det som något komplext. RD berättar att de har fått utbildning direkt av LinkedIn. Ägaren och rekryteringchefen RB använder sig ofta av sociala medier, och då LinkedIn, vid rekrytering och skapandet samt bearbetningen av sitt nätverk. RB säger under intervjun att hon är självlärd och alltså inte utbildats inom sociala medier eller LinkedIn. Hon har dock bestämda uppfattningar om hur LinkedIn ska användas:

“Sök upp personer på LinkedIn och skicka kontaktförfrågan. Skriv varför du vill ha kontakt. Hitta en person och var personlig”.

Hon nämner även att det är väldigt viktigt för henne att ha en bra ton. Med detta menar hon att kontakten ska kännas trevlig och privat, samtidigt som det är viktigt att vara professionell i början av en relation.

RD nämner att det är klädsamt att som företag att finnas med på LinkedIn. De har däremot valt att inte vara lika aktiva på Facebook, detta för att Facebook känns mer privat. Även RE säger att de har tagit ett aktivt beslut om dessa två nätverkssidor, där även hans organisation har valt att finnas med på LinkedIn, men inte Facebook. RE menar på att LinkedIn är tillräckligt stort så att det räcker att finnas där. Däremot säger han att:

“LinkedIn i all ära, men vi har inte fått några bra ansökningar”.

RF berättar att om någon inom organisationen skulle tipsa om en kandidat till en ledig tjänst så är det inte denna person som kommer hålla i en eventuell intervju, utan oftast blir det HR-chefen, RF, själv som tar intervjun vid dessa tillfällen. Detta görs för att det ska gå rätt till. RF menar även att det är viktigt att kandidaten själv kan ta sig vidare. Även RD talar om att det är viktigt med “sedevanlig granskning” av de kandidater som kommer in i processen via tips och nätverk. Enligt honom leder detta till att nätverkande inte innebär att “du kan glida in på en räkmacka”. RE säger att:

“Alla som söker ska komma in i samma fas i processen”.

Han förtydligar detta genom att säga att “även de som presenteras kommer in i första antagningen”.

Hos de två organisationerna som direkt arbetar med rekrytering skiljer sig deras tillämpning av nätverkande åt. RB ser nätverkande som en vital del i hennes jobb och tillämpar dagligen nätverkssidan LinkedIn. RB beskriver i början av intervjun att nätverkande är som att sälja och förklarar detta genom att:

“Bjuda upp till dans”.

Hon förklarar vidare att nätverkande i rekryteringsprocessen därför är något man har svårt att hinna med om man inte arbetar med det till 100 procent. Hon berättar även att det är viktigt att värna om sitt nätverk och sina kontakter genom att kontinuerligt hålla kontakten vid liv. Respondenten RE har, som vi tidigare nämnt, en mer skeptisk syn på nätverkande och han menar på att organisationen han representerar inte direkt använder sig av nätverkande i rekryteringsprocessen.

Formellt nätverkande är något han själv inte känner att han har tid med och något han kan tycka vara tillgjort. RE nämner dock att det kan hända att företaget som anlitat dem själva kan föreslå en kandidat som ska tas med i rekryteringsprocessen. Även HR-chefen RD berättar att detta är något som kan förekomma och att det ofta innebär att man som individ får förmånen att komma med i det första urvalet och kallas till intervju.

Organisationen som RF representerar annonserar sällan sina tjänster på allmänna rekryteringssidor. Om anledningen till varför de inte använde sig av allmänna rekryteringssidor säger RF att:

“Vi gör det om vi behöver. Men vi vill hellre rekrytera internt”.

Fördelarna med att rekrytera internt är enligt RF att man får någon som känner till och älskar varumärket. Även RD säger att organisationen ibland rekryterar internt. Fördelarna med att rekrytera internt enligt RD är att man kunde skapa “employment branding” och alltså stärka företagets varumärke som arbetsgivare. Han berättar vidare att de har en låg personalomsättning. RA beskriver, liksom RD, att de har en låg personalomsättning och att organisationen har policys om internrekrytering. Policyn säger att 80 procent av alla chefer ska rekryteras internt. RA säger även under intervjun att:

“Alla lediga tjänster ska utannonseras på vårt intranät. Alla ska ha samma möjlighet”.

RA menar att det är viktigt att nätverka även internt inom företaget och att det är upp till individen att “visa upp sig och ta ansvar för sin egen utveckling”.

4.3 Nätverkandets påverkan på organisationerna

Samtliga respondenter säger att nätverkande har en positiv inverkan på individens möjlighet till anställning. Däremot skiljer sig åsikterna åt angående om nätverkande ställer speciella krav på individen eller ej. RC säger att en viss typ av person är mer aktivt nätverkande än en annan och syftar på anledningen till varför de har olika rekryteringsvägar för olika tjänster. RB säger att nätverka är som att sälja och det handlar även om att kunna sälja sig själv.

HR-chefen RA berättar att homogena grupper innebär en trygghet och han tror att det är på grund av denna trygghet som man vid rekrytering kan välja personer som är lik gruppen. Vem som är rätt person är alltså beroende på gruppen. Han fortsätter att förklara att gruppdynamik är viktigt och att teamet är starkare än individen. Heterogena grupper behövs för att man ska kunna utvecklas och komma framåt.

För att djupare förklara vad han menar med heterogena grupper ger han oss exemplet på tre personlighetstyper: Andersson, Hansson och Svensson och säger att man behöver en blandning. Nu söker de till exempel en ny person till ett team som idag saknar en gruppmedlem med stort A, det vill säga en person med naturliga ledaregenskaper. Även RD säger att:

“Det är viktigt med olika typer i grupperna”.

Han säger även att homogena grupper kan bli mer inneslutna än heterogena grupper. RD arbetar därför aktivt med att försöka skapa heterogena grupper. Men samtidigt nämner han att det är viktigt att man passar in i organisationen. Dock påpekar han att de har 28 olika nationaliteter inom företaget.

Trots att RA förespråkar heterogena grupper påpekar han att organisationen han representerar inte är mångkulturell. Han berättar att de flesta inom företaget är medelålders män och de anställda har jobbat inom organisationen under en längre tid. RA beskrev detta som att:

“Vi speglar inte samhället idag, utan mer Sverige som för 20-25 år sedan”.

Även RF berättar att de tidigare haft mer homogena grupper inom organisationen, men säger att de nu har en mer professionell rekrytering och att de jobbar efter företagets värderingar. Idag är det vanligare med olika typer av individer inom företaget. Dock har de svårigheter med att hitta lämpliga manliga kandidater och RF berättar att 90 procent av de anställda är kvinnor. Detta på grund av att deras produkter endast vänder sig till kvinnor.

RE säger under intervjun att det är viktigt att gruppmedlemmarna har liknande grundvärderingar, men att det är en fördel om de har olika personligheter. Det är, enligt RE, bra med en mix och det är viktigt att passa sig för att bara rekrytera folk som är lika. Samtidigt nämner han att det inte är ett stort problem med att ha tio likadana personer i en grupp. I praktiken så är det dock deras kunder som bestämmer vem som ska rekryteras. RF säger under intervjun att:

“De får rekrytera vem de vill, men man kan kommentera det”.

Han förklarar vidare att det ingår i deras roll att kommentera kundens val av kandidat och menar även på att man ska flagga för problemet innan.

RF beskriver detta med att ge oss exempel på en situation där en kund till dem valt en kandidat som RE inte rekommenderade, då hon saknade vissa formella krav. Kunden ansåg dock att hon var rätt person och menade på att:

“Vi gillar henne och hon passar in i organisationen”.

På grund av detta valde kunden denna kandidat, vilket RE inte sade emot men var tydlig med att flagga för eventuella framtida problem med detta.

RB säger att hon inte ser nackdelar med en homogen grupp på grund av att man samarbetar så tätt inom just IT-branschen. Hon förtydligar detta genom att säga att man:

“Vill ha en homogen grupp”.

Utvecklingsteam behöver vara tajt sammansvetsade och då anser hon att det är bäst med homogena grupper. RB fortsätter med att säga att:

“Lika barn leka bäst och att röra om i grytan bara leder till att skapa kaos”.

Hon menar dock att där folk ska tävla och spurras individuellt mot varandra är det bra med heterogena grupper.

Både RA, RB och RC berättar att de har svårigheter med att få in kvinnor i organisationen. De ger oss dock olika förklaring till varför dessa svårigheter finns. RB säger att:

“Mångfald efterfrågas inte inom IT-branschen”:

Medan RA säger att det inte finns några kvinnliga sökande till deras tekniska tjänster. Han menar alltså att efterfrågan finns, men att de helt enkelt inte får tag på rätt kandidater. RC ger oss samma förklaring och menar på att det råder brist på kvinnliga kandidater även inom deras bransch.

RF menar att mångfald är viktigt men hon anser att kompetens alltid ska komma först. RD säger att det viktigt att få med mångfalden och att man ska leva upp till de nio diskrimineringslagarna.

RF berättar vidare att deras organisation arbetar nära facket och hon ser fördelar med detta. I rekryteringsprocessen innebär det att det alltid “hänger på fler än en person”, vilket försvårar att till exempel en kompis anställs.

Organisationen som RF representerar har en “code of etics” vilket tillämpas inom hela koncernen. Detta innebär att man ej får plocka in någon man känner för nära. RF säger att:

“Man måste komma in själv”.

5 Analys

5.1 Organisationernas syn på nätverkande

Utifrån empirin går det att utläsa att nätverkande är ett brett begrepp som för olika personer har olika innebörd. Nätverkande innebär, för våra respondenter, både formella och informella handlingar. Respondenterna har talat om nätverkande både online och offline, dock inte poängterat några skillnader mellan dessa handlingar. RE säger att nätverkande är: “Kolla bland alla man känner”. Enligt Christakis och Fowler (2010) handlar nätverkande om relationer och vem som kan kopplas ihop med vem. Teorin gör, på samma sätt som våra respondenter, inga distinkta avgränsningar på vilka faktiska handlingar som ingår i begreppet nätverkande. Enligt Doherty (2010) har organisationer som från börjat varit misstänksamma mot sociala nätverk, idag börjat använda det som ett verktyg både för att attrahera nya samt behålla befintliga medarbetare.

Ser man till nätverkande online var LinkedIn det verktyg som våra respondenter först och främst kom att tänka på. Respondenterna hade olika syn på nätverkande online, de flesta var dock i stora drag positiva till användandet. Enligt RD är det klädsamt att som företag finnas med på LinkedIn. Organisationen han representerar var dock inte lika aktiva på Facebook då han ansåg att Facebook kändes mer privat. RE delade denna åsikt om Facebook med RD. RE's organisation har tagit ett aktivt beslut att inte finnas med på Facebook. De finns däremot med på LinkedIn. RE var dock den enda som var skeptisk till sociala medier online som helhet och ansåg att LinkedIn inte gav några bra ansökningar.

RB, som arbetar mot IT-branschen, var alltså den respondent som frekvent använde sig av sociala medier online. Hon var även den som var mest positiv till användandet. Enligt Doherty (2010) bör sociala nätverk på Internet inte användas som det enda verktyget i en rekryteringsprocess då det kan innebära att man missar lämpliga kandidater.

Respondenterna var, i större eller mindre utsträckning, positiva till nätverkande och såg fördelar med användningen av detta. Till exempel RA sade under intervjun att det är: “Oerhört viktigt med nätverkande, oavsett vad man håller på med inom företaget”. Fördelar med nätverkande är, enligt McDonald (2013), att kandidaterna mer sannolikt stannar inom organisationen då nätverkande kan innebära att det sker en bättre matchning mellan kandidat och arbetsgivare.

Något som respondenterna påpekade var att nätverkande var ett billigare alternativ jämfört med traditionell rekrytering. McDonald (2013) påstår att informell rekrytering, det vill säga rekrytering via kontakter, är mer kostnadseffektiv jämfört med formell rekrytering. Detta på grund av att den informella rekryteringen anses vara mer effektiv och bidra till en bättre matchning mellan kandidat och arbetsgivare.

Enligt en undersökning som Svenskt Näringsliv (2010) genomfört har personliga kontakter börjat användas allt mer flitigt. Undersökningen påvisar även att företagens informella rekryteringsvägar har blivit allt vanligare. Enligt Santora (2003) kan rekrytering via nätverk innebära att osäkerheten i rekryteringsprocessen minskas. Även respondenten RB påpekade att det skett en förändring och menar på att nätverkande har blivit allt viktigare och att nätverkande idag används mer flitigt inom IT-branschen. Övriga respondenter påtalar inte förändringen i samma utsträckning, dock är respondenterna eniga om att nätverkande är viktigt. Liksom undersökningen ser våra respondenter fördelar med att anställa från sitt nätverk. Till exempel RA förklarade att rekrytering via nätverk kunde innebära en trygghet för organisationen. RB menade även på att nätverkande gav tillgång till rätt typ av kompetens.

Flera av våra respondenter gav oss siffror på hur vanligt det är att individer får anställning via nätverk. Bland annat sade RD att endast 20 procent av tjänsterna som finns lediga kommer ut officiellt. RC hade läst att 40 procent av alla tillsatta tjänster i Västsverige tillsattes via nätverk. RA sade att sju av tio får jobb via nätverkande. Individer som saknar kontakter kan därför exkluderas vid en rekrytering, vilket även är något som Mlekov och Widell (2003) pekar på. De menar även att individer som avviker mot normen kan exkluderas. Enligt van den Brink och Benschop (2013) kan utnyttjandet av nätverk och kontakter leda till toppositioner. Dessa tjänster kommer inte ut på marknaden, vilket leder till att endast de som ingår i nätverket får information om de lediga positionerna.

RD var en av respondenterna som snabbt poängterade nackdelar med nätverkande och sade bland annat att nätverkande kan leda till att man tappar de formella kraven. Enligt RF kan en nackdel med nätverkande vara att man rekryterar in kompisar och personer som liknar en själv. RE sade att man ska akta sig för att anställa personer som man känner privat. Enligt Bergström kan rekrytering där formella kriterier sätts ur spel leda till homosocial reproduktion, det vill säga likriktning då lika väljer lika. Detta kan i sin tur leda till att diskriminering och att oetiska urvalsprinciper används.

Christakis och Fowler (2010), van den Brink och Benschop (2013) samt McDonald (2013) påpekar att nätverkande kan leda till ett flertal ojämlikheter och även diskriminering.

RE anser att vissa har bättre förutsättningar för att nätverka än andra. Enligt Mlekov och Widell (2003) kan personer som avviker från normen exkluderas i en rekrytering på grund av nätverkande. Nätverkande kan, enligt van den Brink och Benschop (2013), leda till skillnader mellan bland annat kvinnor och män. Kvinnor kan ibland se hinder för nätverkande på grund av exempelvis tidsbrist och familjeansvar.

5.2 Organisationernas tillämpning av nätverkande

Samtliga respondenter sade att nätverkande var vanligt i den bransch de representerade för att just den branschen var såpass liten. Det blev därmed naturligt att "alla kände alla" inom branschen och att man hade kontakt med allt ifrån konkurrenter till kunder och leverantörer. RF sade till exempel under intervjun att "någon känner alltid någon". Flertalet av organisationerna har inte fattat något formellt beslut om att nätverka, utan beskriver det som något som vuxit fram och att det är något som "bara sker". Däremot har organisationen som RD representerar fattat ett formellt beslut om nätverkande och tillämpar sig av så kallade "jobb-tips". De använder sig med hjälp av detta sina anställdas nätverk.

Flera av våra respondenter påpekar även att traditionell rekrytering är både tidskrävande och dyrt. Därav såg respondenterna informell rekrytering som ett mer effektivt och mindre kostsamt alternativ. McDonald (2013) menar på att informell rekrytering, alltså rekrytering via kontakter, är mer kostnadseffektiv jämfört med traditionell rekrytering. Informell rekrytering kan, enligt McDonald (2013), vara mer effektiv då den underlättar matchningen mellan arbetssökande och arbetsgivare.

Bergström (1998) menar att matchningsmodellen, som på senare tid blivit allt vanligare i relation till urvalsmodellen, har lett till att nya krav ställs på individen. Som individ bör man idag inte enbart besitta de formella kraven en organisation kan ställa vid en rekrytering. Man behöver även besitta kompetenser såsom att ha rätt personlighet och social kompetens.

Flera av våra respondenter säger att de informella kraven är viktigare än de formella samt poängterar vikten av att hitta "rätt" person vid en rekrytering. RA sade under intervjun att "rätt person är viktigare än formella krav". RA förklarade detta med att de kan få rätt person att lära sig de formella kraven och att de bland annat hade interna tekniska utbildningar för detta.

Samtliga respondenter ansåg även att social kompetens var en viktig personlig egenskap hos kandidater och RE sade att "social kompetens är viktigare nu och det är högre krav idag än tidigare". Enligt Bergström (1998) har begrepp såsom "personkemi" och "social kompetens" under de senaste decennierna blivit allt vanligare i rekryteringssammanhang, samtidigt som även informella krav blivit allt vanligare.

RA belyste att det var viktigt att hitta en person som fungerade i gruppen och att det var detta som avgjorde om vem som var "rätt" person. Enligt Bergström (1998) handlar rekrytering om att bestämma vem som ska godkännas som medlem i en grupp. Vilket också kan ses som ett informellt krav i rekryteringsprocessen. Bergström (1998) belyser även att informell rekrytering kan leda till att lika väljer lika och att risken för diskriminering ökar. Vissa av våra respondenter, som till exempel RD, påpekar vikten av formell granskning, trots informell rekrytering. Även RE poängterade detta och sade att alla som söker ska komma in i samma process.

Davidson, Maraist och Bing (2011) förklarar att sociala medier är ett ämne som är både nytt och växande, därav är forskningen om ämnet inte så utbredd. De flesta av respondenterna sade att de befann sig i startgropan gällande rekrytering via sociala medier såsom LinkedIn. Endast en av våra respondenter, RB, sade sig vara erfaren inom nätverkande online och hon använde verktyget vardagligen, främst för att skapa och bibehålla kontakter. De övriga fyra respondenterna var alltså inte lika erfarna och använde inte heller LinkedIn, eller andra sociala medier online, lika frekvent. Ingen av de tillfrågade organisationerna hade utbildat sin personal inom sociala medier. RD berättade dock att LinkedIn hade hållit en utbildning med berörd personal om sin tjänst.

Wellman et al (2014) anser att digital media har spelat en speciell roll för nätverkandet. Vid användandet av sociala nätverk online så är det viktigt för organisationerna att förstå de potentiella för- och nackdelar med användandet menar Doherty (2010). Enligt Davidson, Maraist och Bing (2011) har HR avdelningar fått förändrade arbetsrutiner och tekniker i och med Internets framväxt. Leigert (2010) menar på att förutsättningarna för olika sociala praktiker har ändrats tack vare sociala medier. Davidson, Maraist och Bing (2011) skriver att användandet av sociala medier för att leta kandidater online är relativt nytt, men stadigt växande men tack vare Internets framväxt har dock många organisationer förändrat sina rutiner och tekniker gällande att leta kandidater på Internet.

RC berättar att de rekryterar via sociala medier online främst till lägre tjänster. RB använder sig utav sociala medier online för samtliga typer av rekryteringar, dock rekryterar hon främst högre tjänster. Enligt Davidson, Maraist och Bing (2011) kan sociala medier online, såsom LinkedIn, Twitter och Facebook, användas vid rekrytering av så väl högre som lägre positioner.

RF var den enda av respondenterna som gick djupare in på ämnet etik och moral gällande informell rekrytering. Hon nämnde under intervjun att man bör fråga sig själv "Känns det schysst?". Med detta syftade på huruvida man som företag bör "plocka" konkurrenters anställda. Doherty (2010) påpekar att det är viktigt att beakta etik och moral vid informell rekrytering. Det är även svårt att dra gränsen mellan professionell och privat information. Diskriminering kan bli en följd av rekrytering utifrån matchningsmodellen då oetiska urvalsprinciper används menar Bergström (1998). I och med denna rekryteringsmetod kan personer utan rätt nätverk uteslutas och på så sätt förhindra att mångfalden i organisationen fortsätter Bergström (1998).

Flera av respondenterna såg fördelar med att rekrytera internt. Fördelar kan vara att man får någon känner till och älskar varumärket enligt RF. Även Bang (1994) menar på att finns det fördelar med att rekrytera internt. Dessa fördelar är till exempel att organisationens värderingar och normer redan är bekanta hos kandidaten. Även RD och RA sade att de gärna rekryterade internt och RA sade till exempel att "alla ska ha samma möjlighet, alla våra tjänster ska utannonseras på intranätet". RD sade att intern rekrytering kan skapa "employment branding". Intern rekrytering kan, enligt RD, leda till att man stärker företagets varumärke som arbetsgivare. Nätverkande kan enligt Doherty (2010) användas som ett verktyg för att behålla medarbetare.

5.3 Nätverkandes påverkan på organisationerna

Enligt Eales-White (1996) kan en grupp ses som effektiv då gruppen tillsammans skapar ett större värde än summan av vad de enskilda individerna skapar. RA nämner under intervjun att han anser att gruppdynamik är viktigt för en fungerande grupp. Han anser även att teamet är starkare än individen.

Eales-White (1996) menar att vid sammansättningen av människor är det viktigt att ha rätt blandning av individer. Gällande organisationssammansättningen hade respondenterna olika åsikter kring huruvida en grupp bör vara homogen eller heterogen.

RA förklarar att homogena grupper kan innebära en trygghet och att vid en rekrytering kan det därför vara enklare att anställa en kandidat som liknar den befintliga organisationen. RA kopplade att nätverkande kunde leda till homogena grupper. Även RB ser fördelar med homogena grupper och menar att alla grupper som kräver ett tätt samarbete bör vara homogena. RE berättar under intervjun att det kan förekomma att deras kunder efterfrågar kandidater som liknar den befintliga organisationen. Han exemplifierar detta genom att berätta om en kund som valde en formellt sätt "sämre" kandidat med motivet: "Vi gillar henne och hon passar in i organisationen". Är en grupp heterogen kan det lätt bli kaos enligt RB.

Mlekov och Widell menar att homogena grupper skapas av rekrytering av personer med personligheter som redan liknar varandra. Organisationer kan även naturligt bli homogena då människor gärna dras till personer som liknar de själva enligt Nielsen (2009). Ott, Parkes & Simpson (2002) menar att det kan uppstå spänningar mellan medlemmar i grupper som tillhör olika majoritets- eller minoritetsgrupper. Andra fördelar med homogena grupper är att organisationens medlemmar har samma värderingar och preferenser och därför handlar utifrån samma verklighetsbild enligt Bang (1994). Författaren menar även på att lojalitet och ett starkt engagemang mot organisationen är något som uppstår i en homogen organisation. Enligt Christakis och Fowler (2010) söker sig människor gärna till andra människor som har liknande intressen, bakgrund och drömmar. Människans benägenhet att dras till människor som liknar sig själva kallas enligt Christakis och Fowler (2010) för homosocialitet. Holgersson (2013) påstår att de flesta är medvetna om homosocialitet och dess följder som kan innebära till exempel diskriminering och att vissa grupper har sämre förutsättningar än andra.

RD påstår att risken med homogena grupper är att de blir mer inneslutna och distanserade jämfört med heterogena grupper. Han fortsätter dock med att säga att det är viktigt att passa in i gruppen, men att han förespråkar heterogena grupper. Även RA förespråkar heterogena grupper framför homogena. RA sade under intervjun att "heterogena grupper med dynamik behövs, annars står vi still". Enligt RE bör medlemmarna i en grupp ha liknande grundvärderingar och nämner arbetsmoral som ett exempel på detta. Han anser dock att det är fördelaktigt med olika personligheter i en grupp och menar på att det är viktigt att passa sig för att rekrytera folk som är för lika. RF nämner att en risk med nätverkande kan vara att man rekryterar in kompisar och personer som liknar en själv.

Enligt Nielsen (2009) är den dynamiska omvärlden svår för homogena grupper att hantera. Homogena grupper är, med andra ord, inte lika effektiva som heterogena grupper. Homogena grupper har svårare att hantera komplexa miljöer, till skillnad från heterogena grupper. Watson, Kumar och Michaelsen (1993) menar att heterogena grupper kan vara bättre på att hantera en dynamisk omvärld då detta kräver olika synvinklar. Organisationens effektivitet kan hämmas av en homogengrupp då man kan se negativa effekter på organisationens problemlösningsförmåga och kreativitet påstår Mlekov och Widell (2003). Heterogena grupper kan dock behöva längre tid för att påvisa resultat och samspel enligt Watson, Kumar och Michaelsen (1993). Nielsen (2009) kommer fram till att homogenitet i organisationer inte är bra för effektiviteten. Bang (1994) menar att en alltför stark organisations kultur och homogen grupp kan leda till att idéer och förslag inte ifrågasätts inom gruppen. Detta kan leda till minskad flexibilitet.

RF förespråkar intern rekrytering och menar på att fördelarna med detta är att kandidaten redan känner till och är införstådd med organisationens normer och värderingar. Detta speglar sig i då hon benämner dem med smeknamn kopplat till organisationens namn. Bang (1994) poängterar att en organisationskultur både kan skapas av organisationens medlemmar, samtidigt som organisationskulturen kan forma medlemmarna. En persons beteende är, enligt Ott, Parkes och Simpson (2002) en funktion av individens egna beteende men även individens närliggande miljö och organisatoriska kontext. Till följd av detta kan de flesta arbetsgrupper komma att utveckla delade föreställningar, attityder och normer med tiden. Enligt RD kan intern rekrytering leda till att man stärker företagets varumärke som arbetsgivare.

Organisationskultur består av gruppens gemensamma normer och värderingar och uppstår därför lättare i en homogen grupp enligt Bang (1994). RE sade under intervjun att det är viktigt att gruppmedlemmarna har liknande grundvärderingar. Fägerlind (2011) menar på att grupper sammanfatta ur ett kognitivt mångfaldsperspektiv presterar bättre än de utan kognitiv mångfald. För att skapa kognitiv mångfald behöver olikheter inkluderas och mångfald bör uppskattas i organisationen fortsätter Fägerlind (2011).

Enligt Mlekov och Widell (2003) handlar mångfald, ur ett organisationsperspektiv, om vilka effekter faktorer såsom kön, ålder, etnicitet etc. har i en arbetsgrupp. RD förklarar att de aktivt arbetar för heterogena grupper och att de tänker noga på gruppammansättningen. RD berättar även att organisationen består av många olika nationaliteter och att dessa nationaliteter sprids ut bland de olika grupperna.

Genom att inte rekrytera samma typ av människor som förr kan man skapa mångfald inom organisationen menar Mlekov och Widell (2003). RB förklarar att mångfald inte efterfrågas inom IT-branschen. Hon ser därför inga nackdelar med homogena grupper då man enligt henne arbetar bättre och mer sammansvetsat i en homogen grupp. Enligt RD är det viktigt att leva upp till de nio diskrimineringslagarna, vilket respondenten anser bidrar till ökad mångfald. Mlekov och Widell (2003) anser att organisation som länge har varit homogena lättare bygger upp ett motstånd mot mångfald. Bristande kompetens om mångfald kan vara en följd av vanan att tillhöra en homogen grupp och det kan därför blir jobbigt att möta människor som avviker mot normen. En annan förklaring till varför mångfald inte får genomslag är enligt Fägerlind (2011) på grund av att svenska organisationer inte tydliggjort sina mångfaldsmål och hur dessa mål positivt påverkar organisationens resultat och dess verksamhet.

Flera av respondenterna beskriver att organisationerna de representerar upplever speciellt svårigheter med att attrahera och få in kvinnor i organisationen. RA förklarade att detta berodde på att det saknades kvinnliga kandidater, trots att efterfrågan på dessa fanns. RC uttryckte samma brist på kvinnliga kandidater inom branschen hon representerar. RF påtalade att mångfald är viktigt, men att kompetens alltid ska komma först enligt henne. Genom att se över platsannonsens kravprofil kan man se till att rekryteringen underlättar och bidrar till ökad mångfald menar Mlekov och Widell (2003). Författarna menar även på att trots goda avsikter så kan en ogenomtänkt rekrytering leda till ytterligare homogenitet. Det är därför viktigt att rekryteringsprocessen är kvalitetssäkrad ur ett mångfaldsperspektiv, samt att vara medveten om att HR- personal och chefers beteende påverkar rekryteringsprocessen enligt Fägerlind (2011).

6 Diskussion

Nätverkande är alltså ett brett begrepp som för olika personer har olika innebörd. Nätverkande innebär både formella och informella handlingar. Under intervjuerna så var respondenternas första tanke på nätverkande olika och de hade alla olika uppfattningar om vad nätverkande innebar just för dem. Gemensamt för respondenterna var dock att de ansåg att nätverkande var något som vuxit fram naturligt och inget som de aktivt tagit beslut om att utföra eller ej. Anledningen till att nätverkande vuxit fram för just deras organisation sade respondenterna berodde på att deras olika branscher var såpass små så att alla kände alla.

Nätverkande leder till att informella krav, såsom att vara "rätt" person, blir vanligare i rekryteringsprocessen. Då man frångår de formella kraven blir risken större att organisationerna blir homogena då individer har en tendens att föredra personer som liknar en själv. Nätverkande kan på så sätt leda till homosocial reproduktion. Samtliga organisationer var dock noga med att påpeka att det var viktigt att behålla de formella granskningarna vid en rekrytering, trots att den skett via informella nätverk.

Flera av respondenterna berättade att det var vanligt att anställa via nätverk och att alla lediga tjänster inte kom ut officiellt. Till följd av detta kan vissa grupper, det vill säga de utan rätt nätverk, exkluderas vid en rekrytering. Detta kan leda till diskriminering då alla inte har samma möjlighet till att kunna delta i rekryteringen. För organisationssammansättningen leder detta till att de kandidater som är i rekryteringsprocessen sannolikt är mer homogena med den befintliga organisationen jämfört med kandidater som inte finns med i deras nätverk. Även detta kan leda till homosocial reproduktion.

Nätverkande kan alltså innebära att homogena grupper skapas. Flertalet av respondenterna påpekade att det var en trygghet att rekrytera via sitt nätverk. Rekrytering via nätverkande kan ses som ett tryggare alternativ då någon inom organisationen vet vem kandidaten är och kan gå i god för denna.

Rekrytering via nätverk ses som ett mer kostnadseffektivt alternativ jämfört med traditionell rekrytering. Det finns två anledningar till att det är mer kostnadseffektivt för organisationer att rekrytera via nätverk. Dels är rekryteringsprocessen mindre komplex och billigare jämfört med traditionell rekrytering samtidigt som homogena grupper ofta snabbare kan prestera resultat jämfört med heterogena grupper. Frågan är dock om det långsiktigt är ett kostnadseffektivt alternativ.

Heterogena grupper har en tendens att bättre klara av dagens dynamiska och föränderliga omvärld då de bland annat har en bredare synvinkel samt kan analysera situationer från olika perspektiv. Sett ur ett kostnadsperspektiv kan homogena grupper dock vara att föredra då de har en tendens att vara mer lojala jämfört med organisationsmedlemmar i en heterogen grupp.

Samtliga respondenter var noga med att förespråka intern rekrytering och sade att lediga tjänster lades ut på organisationernas intranät så att alla anställda kunde ta del av informationen. Även i detta fall ansåg respondenterna att den ekonomiska aspekten var en bidragande faktor. Ingen av respondenterna uppmärksammade följderna av intern rekrytering som, liksom vid nätverkande, kan leda till homogena grupper. Intern rekrytering innebär en ökad trygghet för organisationen då man redan känner till kandidaten samtidigt som kandidaten känner till organisationen och dess normer och värderingar. Då lika väljer lika kan homosocial reproduktion förekomma även vid intern rekrytering.

Respondenterna var i stora drag oerfarna vid användandet av sociala medier i rekryteringssammanhang. Dock var flertalet av dem noga med att påpeka att de hade planer på att öka användandet i framtiden. Endast en av organisationerna hade genomgått någon form av utbildning om sociala medier. En av respondenterna sa att de inte hade funderat över om det krävdes utbildning för användandet av sociala medier, men såg fördelar med detta och skulle föra frågan vidare. En av respondenterna kunde dock inte se sig själv utföra sitt arbete utan sociala medier. Respondentens nätverkande skedde till största del på sociala medier. Enligt respondenten fanns det ingen annan möjlighet att finna lämpliga kandidater. Respondenten har inte fått någon utbildning om sociala medier, utan var självlärd.

Sociala medier innebär att man skapa allt större kontaktnät utan till exempel geografiska hinder. Sociala medier är alltså på framväxt och det är sannolikt att fler och fler organisationer i framtiden kommer se tydligare fördelar samt utnyttja verktyget mer. Nätverkande online i rekryteringsprocessen kan alltså öka på flera plan. Dels att fler organisationer tillämpar nätverkande online, men även att redan befintliga organisationer får ett större nätverk och därmed ökad tillämpning och spridning. En av respondenterna nämnde att organisationen inte såg anledning till att använda sig av exempelvis rekryteringsfirmor då de själva hade tillgång till nätverket. Då nätverkande i rekryteringsprocessen kan tänkas öka, i och med det ökade användandet av sociala medier, finns det även risker att organisationerna blir allt mer homosociala i framtiden. Utbildning inom sociala medier kan vara att föredra för att undvika diskriminering, samt förebygga mångfald.

Något som samtliga respondenter var bra på var att se på mångfald ur ett bredare perspektiv än enbart kön.

Flera av organisationerna förespråkade heterogena grupper samt sade att de i organisationen de representerade hade heterogena grupper. Samtidigt framkom det att det till exempel fanns problem med att rekrytera in båda könen eller att individer med utländsk etnicitet. Man kan, med andra ord, se det som att respondenterna ansåg att de var heterogena, men saknade mångfald. Utifrån respondenternas syn på heterogenitet och mångfald kan man dra slutsatsen att de alla har olika definitioner på vad dessa begrepp betyder för just dem och att detta påverkar deras svar. Det kan även vara nödvändigt att tydligare definiera begreppet heterogenitet då samtliga organisationer på ett eller annat sätt kan vara heterogena, samtidigt som de på många andra sätt är homogena.

Flertalet av respondenterna problematiserade frågan kring huruvida man ska rekrytera kompetens eller mångfald, här säger samtliga att de väljer kompetens före mångfald. I en mansdominerad bransch skulle de, trots att en kvinnlig kandidat efterfrågades, alltså anställa en man om denne besatt högre kompetens jämfört med den kvinnliga kandidaten. Dock kan man ifrågasätta om kompetens verkligen sätts som främsta krav vid en rekrytering då flertalet av respondenterna beskrev att de vid en rekrytering först och främst letade efter ”rätt person”.

Trots att en organisation eftersträvar att anställa heterogent kan organisationen trots detta bli en homogen grupp till följd av en stark organisationskultur. Organisationskulturen påverkar organisationens medlemmar samt deras normer och värderingar. Med tiden kan organisationsmedlemmarna alltså bli allt mer lika varandra om organisationskulturen förespråkar homogenitet. Flera av respondenterna påpekade vikten av att anställa ”rätt person” för just deras organisation. En stark organisationskultur skapas just genom intern eller selektiv rekrytering.

6.1 Slutsats

Nätverkande har för de tillfrågade organisationerna på senare tid fått en större betydelse. Fördelarna som de såg med nätverkande i rekryteringsprocessen var dels enkelheten, men även den ekonomiska fördelen och tryggheten. Nätverkande har naturligt vuxit fram i organisationerna och de påstår alla att ”någon känner alltid någon” inom just deras bransch. Nätverkande används främst i början av rekryteringsprocessen, det vill säga vid uppsökandet av lämpliga kandidater.

Vid nätverkande i rekryteringsprocessen kan det finnas risker att homosocial reproduktion sker och att organisationssammansättningen påverkas av detta och blir allt mer homogen. Respondenterna var medvetna om riskerna med nätverkande i rekryteringsprocessen och försökte undvika fallgroparna som kan uppstå. Homosocial reproduktion kan i sin tur innebära att mångfalden åsidosätts och att diskriminering kan uppstå. Dock kan dessa risker minskas med en ökad insikt och kunskap om hur nätverkande påverkar rekryteringsprocessen, och därmed organisationssammansättningen.

6.2 Förslag till framtida forskning

Efter genomförd studie ser vi tydliga potential för framtida forskning. Vi ser dels att det saknas tidigare teorier och forskningsresultat, samtidigt som empirin i denna studie är av begränsad karaktär. Båda dessa områden kan därför med fördel vidareutvecklas. På grund av den relativt begränsade teorin och tidigare forskningsresultat har det funnits svårigheter i att dra direkta paralleller med studiens empiri. Vi ser därför gärna att studien kan ligga till grund för en kvantitativ undersökning för att ge svar på hypotesen kring att nätverkande påverkar organisationssammansättningen. Det hade även varit intressant att genomföra studien ur den anställdas perspektiv i stället för, som i denna studie, organisationens perspektiv. Då vår empiri är avgränsad till både större organisationer samt geografiskt lokaliserade i Göteborg kan det vara av intresse att genomföra en liknande studie dels på annan ort, gärna en större samt en mindre stad. Det kan även vara av intresse att genomföra en liknande studie hos någon mindre organisation alternativt att de undersökta organisationerna alla befinner sig inom samma bransch.

7 Referenser

7.1 Tryckta källor

Bang, Henning (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Bergström, Ola (1998). *Att passa in: rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Diss. Göteborg: Univ

Christakis, Nicholas A. & Fowler, James H. (2010). *Connected: mänskliga relationer, sociala nätverk och deras betydelse i våra liv*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Darmer, Per (1995). *Kvalitativa intervjuer*, i (red.) Darmer, Per & Freytag, Per V. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Eales-White, Rupert (1996). *Bygg ditt team*. 1. uppl. Malmö: Liber-Hermod

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005). *Organisation och organisering*. 1. uppl. Malmö: Liber

Fägerlind, Gabriella (2012). *Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling*. 2. uppl. Malmö: Liber

Gummesson, Evert (1991). *Qualitative methods in management research*. Rev. ed. Newbury Park, Calif.: Sage

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Lantz, Annika (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur

Leigert, Lena (2010). *Sociala medier - en lathund: guide till Facebook, LinkedIn, Twitter, blogggar med mera*. Göteborg: Kreafofon

McDonald, Steve. (red.) (2013). *Networks, work, and inequality [Elektronisk resurs]*. Bingley, U.K.: Emerald

Mlekov, Katarina & Widell, Gill (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*. Lund: Studentlitteratur

Omanović Vedran (2006). *A production of diversity: appearances, ideas, interests, actions, contradictions and praxis*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2006

Ott, J. Steven, Parkes, Sandra J. & Simpson, Richard B. (red.) (2002). *Classic readings in organizational behavior*. 3. ed. Fort Worth: Thomson/Wadsworth

Roth, Ann-Katrine (2004). *Mångfaldsboken: från teori till praktik*. Stockholm: Norstedts juridik

SFS 2008:567. Diskrimineringslagen. Stockholm: Justitiedepartementet.

Zackrisson, Linus (2006). *Headhunting: guide till kvalificerad rekrytering*. 1. uppl. Stockholm: Thomson fakta

7.2 Elektroniska källor

Alvesson, Mats (2003). *Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research*. *Academy of Management Review* 28

Arbetsförmedlingen (2014). *Var hittar du jobb?* http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Cv-och-ansokan/Jobbsokarguide/Var-hittar-du-jobb/Analysera-kraven.html;jsessionid=CF0406BC02859DB98AD8B9C69D694763?url=524081141%2FJobbsokaren%2FInfo%2FHittaJobb%2FAnalysera_FormellaKrav.aspx&sv.url=12.5673ff2e11fd0ca559b8000637102 Arbetsförmedlingen, 2014. (2014-05-27)

van der Brink, Marieke & Benschop, Yvonne. 2013. Gender in academic networking: the role of gatekeepers in professorial recruitment. *Journal of management studies*. 51:3

Doherty, Richard. 2010. Getting social with recruitment. *Strategic HR review*. Vol 9. No 6

Holgersson, Charlotte. 2013. Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality

Nielsen, Sabina. 2009. Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity.

Santora, C. Joseph. 2003. Tapping Networks to Hire Executives: A Case of Playing Follow the Leader? *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 4

Svenskt näringsliv. 2010. Så rekryterar företagen medarbetare. http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/sa-rekryterar-foretagen-medarbetare-svenskt-naringslvs-rekryteri_556874.html Svenskt näringsliv, 2010. (2014-05-02).

Svenskt näringsliv. 2014. Bättre matchning med fler inträdesjobb. http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/rekryteringsenkaten-2014_582697.html/binary/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202014 Svenskt näringsliv, 2014. (2014-05-28).

Watson, E. W., Kumar, K. & Michaelsen, K. L. 1993. Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal* 1993, Vol. 36, No. 3, 590-602.

Wellman, B., Dimitrova, D., Hayat, Z., Ying Mo, G., Smale, L. 2014. Networking scholars in a networked organization. *Research in the Sociology of Organizations* 2014, Vol. 40, 479-497. Emerald Group Publishing Limited.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – missivbrev

Hej,

Vi är två studenter på Handelshögskolan i Göteborg. För närvarande skriver vi vår kandidatuppsats inom Management. Syftet med vår kandidatuppsats är att undersöka om och hur nätverkande påverkar företags rekrytering och om det även påverkar företagets organisationssammansättning. Vi frågar oss bland annat om nätverkande har fått större betydelse i rekryteringsammanhang och vad följderna kan bli av detta.

Det är frivilligt att delta i undersökningen. Du som intervjuas samt företaget du representerar kommer behandlas anonymt. Intervjun beräknas ta cirka en timme och kräver ingen förberedelse eller faktainsamling från er sida.

När uppsatsen är klar lämnas den gärna ut till ert företag om så önskas. Uppsatsen beräknas vara klar i juni 2014.

Ni är mer än välkomna att kontakta oss vid frågor eller funderingar. Har ni möjlighet att medverka på intervjun får ni gärna föreslå tid och datum när det passar er.

Med vänliga hälsningar,

Filippa Lundgren

filippa.e.lundgren@gmail.com

0763 18 51 68

Sofia Angvall Zetterling

s.angvall.zetterling@gmail.com

0709 77 85 20

8.2 Bilaga 2 – intervjumall

Bakgrund

1. Hur många anställda är ni i organisationen du arbetar i?
2. Vilken bransch tillhör organisationen?
3. Kan du kortfattat beskriva er organisation?
4. Hur många rekryteringar har ni gjort under det senaste året?
 - a. Vilka tjänster är det som ni har tillsatt?
5. Vilken befattning har du idag?
 - a. Hur länge har du suttit på den position du har nu?
6. Hur ser din arbetslivserfarenhet ut?
 - a. Hur länge har du arbetat med rekrytering?

Rekrytering

7. Kan du beskriva er senaste rekrytering?
 - a. Hur gick sökprocessen till?
 - b. Använder ni annonser? Vart annonserar ni?
 - c. Har ni använt er av någon extern rekryteringsfirma?
8. Hur följer ni upp de kravprofiler ni sätter vid en rekrytering?
 - a. Hur viktigt är de sociala aspekterna i kravprofilen?
 - b. Hur mycket tänker ni på att personen ni rekryterar ska passa in i gruppen? På vilket sätt ska personen passa in?
9. Hur ser en bra grupsammansättning ut?

Nätverkande

10. Hur skulle du beskriva nätverk och nätverkande?
 - a. Hur skulle du beskriva ditt personliga nätverk?
11. Använder er organisation nätverkande i rekryteringsprocessen?
 - a. Varför använder ni er av nätverkande?
 - b. Hur länge har ni använt er av nätverkande?
 - c. Hur har utvecklingen sett ut över tid?
 - d. Använder ni er alltid av nätverkande, oberoende på yrkestitel, tidsaspekt etc.?
 - e. Har det fattats något formellt beslut om att använda sig av nätverkande?
 - f. Använder ni er av belöning vid tips om kandidater och i så fall hur?
12. Vad ser ni för fördelar med att använda er av nätverkande i rekryteringsprocessen?
13. Vad ser ni för nackdelar med att använda er av nätverkande i rekryteringsprocessen?
14. Vad anser du att nätverkande har för betydelse för möjligheterna till anställning?
15. Anser du att rekrytering via nätverk kräver speciella kunskaper eller färdigheter?
 - a. Om ja, vilken typ av kunskap och varför skiljer det sig åt?
16. Har de som arbetar med rekrytering i er organisation fått någon utbildning om nätverkande i rekryteringsprocessen?
 - a. Om ja, vad fick ni lära er?
17. Hur tror du att resultatet av er rekrytering påverkas beroende på om ni använt er av nätverkande eller inte?

Mångfald

18. Hur skulle du definiera mångfald?
19. Anser du att ni har en mångfald i er organisation?
20. Tänker du på mångfald när du rekryterar?
21. Har ni någon formell mångfaldspolicy i er organisation?
 - a. Tillämpas denna i rekryteringsprocessen och i så fall hur?

Avslutning

22. Finns det något du vill tillägga?
23. Går det bra att vi kontaktar dig vid eventuella följdfrågor?