



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR PEDAGOGIK OCH SPECIALPEDAGOGIK

Informell kompetens och rekryterarens preferens

*En kvalitativ intervjustudie om kompetens,
bedömnings- och urvalsmetoder samt
tolkningsföreträde vid en ledarrekrutering*

Sarah Berndt & Emelie Lindström

Examensarbete:	15 hp
Program:	Kandidatprogram i Pedagogik
Nivå:	Grundnivå
Termin:	Vt/ 2015
Handledare:	Mikael Nilsson
Examinator:	Sverker Lindblad
Rapport nr:	



GÖTEBORGS UNIVERSITET

INST FÖR PEDAGOGIK OCH SPECIALPEDAGOGIK

Abstrakt

Examensarbete:	15 hp
Program:	Kandidatprogram i Pedagogik
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2015
Handledare:	Mikael Nilsson
Examinator:	Sverker Lindblad
Rapport nr:	
Nyckelord:	Ledare, Formell kompetens, Informell kompetens Rekrytering, Bedömning och Urval, Maktperspektiv

Syfte

Genom intervjuer med rekryterare syftar denna studie att skapa en bredare förståelse för ledarrekruteringens utformning. Fokus riktas primärt mot att belysa betydelsen rekryterare uttrycks lägga vid formella och informella kompetenser och hur bedömning och urval går till för att säkerställa att kandidaten möter dessa kompetenskrav. Ett maktperspektiv har applicerats på två av studiens frågeställningar, vilket ämnar synliggöra hur rekryterarna kan förstås ha legitimitet att definiera kompetenskrav och därav har tolkningsföreträde vid bedömnings- och urvalsprocessen.

Teori

Studiens tre frågeställningar förstås och tolkas utifrån tre separata teoretiska referensramar - en teori för vardera frågeställning. Dessa fungerar som de utgångspunkter och tolkningsverktyg studiens empiriska material tolkas och förstås utifrån, i syfte att redogöra för frågeställningarna. Teorierna är *formella och informella kompetenser* (Skorstad, 2011), Kahlke och Schmidts (2002) *Bedömningscirkel*, samt ett *maktperspektiv* som till stor del är baserat utifrån Foucaults (Ball, 2012) synsätt på makt.

Metod

Kvalitativa intervjuer utförda med totalt åtta rekryterare, vilka hade det yttersta ansvaret för ledarrekrutering i totalt sju organisationer.

Resultat

Resultaten i denna studie visar att samtliga rekryterare utformar en kravprofil i vilken formella, samt informella kompetenskrav definieras. Flertalet respondenter gav uttryck för att någon form av formell utbildning var viktig, men att kandidaten hade lämpliga informella kompetenser framkom som mer betydelsefullt. Gällande bedömnings- och urvalsmetoder framgår att de använder sig av en varierad uppsättning metoder i syfte att säkerställa att kandidaten möter kompetenskraven. Intervju, testning och referenstagnation beskrevs som vanligt förekommande. Samtliga respondenter använde sig av objektiva bedömningsmetoder, men en majoritet uttryckte att det slutgiltiga urvalet ändå baserades på känslan. Rekryterarens känsla för kandidaten och dennes lämplighet uttrycktes att främst uppstå i bedömning av dennas informella kompetenser. Vidare redogör studien för rekryterarnas tolkningsföreträde att definiera de önskvärda kompetenserna och således även för deras tolkningsföreträde vid bedömning och urval. Studiens mest betydelsefulla resultat berör rekryterares känsla för kandidaten. Känslan som en bedömningsgrund, som avgörande för det slutgiltiga urvalet, som en dold maktstruktur och en unik kunskap för yrkesrollen rekryterare, är resonemang vi lyfter och gärna ser utvecklas i framtida studier.

FÖRORD

Vi vill inledningsvis börja med att rikta ett stort Tack till dem vi intervjuat - Tack för tiden och engagemanget ni lagt på oss och de erfarenheter, kunskaper och synsätt ni delat med er av. Utan era utsagor hade detta arbete inte funnits - det är dessa som möjliggjort att vi nu kan bidra med en liten bit till det forska forskningspusslet.

Som de första studenterna i Sverige med en kandidatexamen i Pedagogik kunde vi under arbetets gång inte heller låta bli att själva börja fungera kring vår framtid och roll på arbetsmarknaden. Att ni gav oss en inblick i rekryteringsprocesser och delade med er av era tankar har inte enbart varit givande i studiens syfte, utan även får vårt egna höga nöjes skull.

Vi vill även tacka vår handledare Mikael Nilsson för insiktsfulla tankar och konkreta tips. Vid tider när arbetet kändes lite extra överväldigande var dessa både lugnande, och en knuff i rätt riktning.

Arbetet har krävt en hel del uppmärksamhet, tid och tankeverksamhet - något vi kanske ägnat mindre åt till våra nära och kära. Tack för ert stöd och för att ert tålamod med oss.

Avslutningsvis vill vi ge varandra en stor kram och klapp på axeln. Detta arbete har inneburit många dalar och toppar, men tillsammans har vi åstadkommit något vi båda är stolta över.

Trevlig läsning!

Sarah Berndt & Emelie Lindström

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 .	I N L E D N I N G	5
1.1	Introduktion.....	5
1.2	Bakgrund.....	5
1.3	Problemformulering.....	6
1.4	Syfte.....	7
1.5	Frågeställning.....	8
1.6	Begreppsdefinition.....	8
1.7	Litteratursökning.....	9
1.8	Disposition.....	10
2 .	T E O R E T I S K R E F E R E N S R A M	11
2.1	Kompetens.....	11
2.1	Bedömning och Urval.....	13
2.3	Maktperspektiv.....	15
2.4	Sammanfattning.....	16
3 .	T I D I G A R E F O R S K N I N G	18
3.1	Ledarens kompetens.....	18
3.2	Bedömning och Urval.....	20
3.3	Maktperspektiv på rekrytering.....	22
4 .	M E T O D	24
4.1	Urval.....	24
4.2	Kvalitativa intervjuer.....	25
4.3	Redovisning av material.....	26
4.4	Analys av material.....	28
4.5	Validitet & Reliabilitet.....	28
4.6	Forskningsetiska principer.....	29
5 .	R E S U L T A T	30
5.1	Resultat : Ledarens kompetens.....	30
5.2	Resultatanalys : Ledarens kompetens.....	32
5.3	Resultat : Bedömning och Urval.....	34
5.4	Resultatanalys : Bedömning och Urval.....	36
5.5	Resultatanalys : Maktperspektiv.....	39
5.6	Sammanfattning.....	43
6 .	A V S L U T A N D E R E F L E K T I O N E R	45
6.1	Diskussion.....	45
6.2	Metoddiskussion.....	47
6.3	Förslag på framtida forskning.....	48
7 .	R E F E R E N S L I T T E R A T U R	50
8 .	B I L A G O R	52
8.1	Bilaga 1: Mail till de aktuella företagen.....	52
8.2	Bilaga 2: Intervjuguide.....	53

1. INLEDNING

I detta inledande stycke presenteras författarnas intresseområde samt uppkomsten av denna studie. Redogörelsen mynnar ut i en problemformulering samt syfte. Tre frågeställningar har i linje med syftet formulerats vilka fungerar som studiens röda tråd

1.1 Introduktion

“Pedagogik är en samlingsbeteckning för en rad olika studier och teorier som handlar om påverkans- och förändringsprocesser. Dessa processer kan vidare studeras på individ-, grupp-, organisations- och samhällsnivå. Och dessutom inom en rad olika kontexter.”
(Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011, s.30)

Till vardags används pedagogikbegreppet ofta för att förklara personers förmåga att förmedla ett budskap. Inte sällan ses begreppet även förknippat med skola och utbildning. Pedagogik som akademiskt ämne sträcker sig dock längre än dessa definitioner, och vi upplever att det inledningsvis kan vara på sin plats med ett förtydligande. Författarna av denna studie tillhör Göteborgs Universitets första kull av studenter med en kandidatexamen i pedagogik. Nej, vi ska inte bli lärare. Inte heller är vi nödvändigtvis mer *pedagogiska* än andra. För oss handlar pedagogiken snarare om att bringa kunskap om de processer genom vilka människan formas och förändras i olika sociala och kulturella kontexter. De pedagogiska forskningsområdena behandlar bland annat fostran, utbildning, lärande och undervisning. Vidare kan frågor ställas om hur värderingar, kunskaper och färdigheter kan uppstå, förändras och vidmakthålls inom vissa grupper eller mellan individer. I denna studie förstås pedagogiken innefatta de påverkans- och förändringsprocesser som sker inom organisationer verksamma på dagens arbetsmarknad. Pedagogiken i arbetslivet fokuserar på pedagogiska frågeställningar hos organisationer som inte nödvändigtvis har som primärt syfte att utbilda eller undervisa, utan där de pedagogiska processerna snarare är ett medel för att uppnå organisationens uppsatta mål och uppdrag. Lärande och kunskap kan i denna kontext därför förstås som forfarande av den kompetens individer förväntas besitta, i syfte att möta de kompetenskrav organisationer och arbetsmarknaden ställer (Nilsson et al, 2011).

1.2 Bakgrund

Med ett intresse för arbetslivets pedagogik har vårt fokus riktats mot dagens arbetsmarknad som präglas av ett allt mer föränderligt klimat där ekonomisk vinning och global konkurrens ständigt gör sig påmind. Med samma föränderliga vindar kommer även en förändrad syn på organisationers resurser. En organisations viktigaste tillgång förklaras av Nilsson et al (2011) vara de individer som arbetar inom organisationen, och den kompetens de besitter. Det är inte för intet som de anställda ofta lyfts som företagets kanske viktigaste resurs då en kompetent, dynamisk och flexibel arbetsstyrka även skapar förutsättningar för konkurrenskraftiga och förändringsbara organisationer. Att organisationer tillgodoser sitt kompetensbehov genom att anställa kompetent personal och ledning kan därför förstås som en nödvändighet i syfte att etablera sin plats och överlevnad på marknaden (Nilsson et al, 2011). De som ansvarar för

rekryteringsprocessen kan således förstås ha ett viktigt uppdrag i att finna lämpliga kandidater.

Att rekrytera kompetent personal och ledning må låta självklart, men frågande kan en då undra vilka kompetenser en kompetent individ då faktiskt ska besitta. Enligt Antilla (2001) är en individs kompetens både vad denna *kan* i form av formella kompetenser förvärvade genom utbildning, men även vem den *är* och vilka personliga egenskaper den besitter. Enligt Granberg (2003) sker en stadig ökning av antal individer med högre utbildningsnivå. En ökad nivå av de formella kompetenserna leder även till att organisationer i allt högre grad efterfrågar just dessa. Enligt Gustavsson (2002) har kunskap blivit en produktiv investering med ett marknadsvärde. Synen på kunskap som en vara skapar även förståelsen av att viss kunskap är mer värdefull än annan, och enligt en rapport från Göteborgs Universitet (Berlin, 2013) är de akademiska utbildningskraven allt mer vanliga och önskvärda på arbetsmarknaden. Att inneha en relevant akademisk utbildning förstås i rekryteringssammanhang mer som ett krav, än en önskvärd merit. Å andra sidan spelar de personliga egenskaperna en allt större roll på dagens arbetsmarknad för hur väl en individ lämpar sig för en specifik tjänst (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Att intresset för de informella kompetenserna ökat syns inte minst i rekryteringssammanhang där personlighetskartläggning blivit ett allt vanligare inslag i syfte att förutsäga hur väl en individ passar för tjänsten, med kommande kollegor, samt med organisationskulturen som stort (Obert & Södergård, 2010). Att vara "rätt person för rätt plats" på dagens arbetsmarknad handlar således om att som individ besitta både de rätta formella kompetenserna, men inte minst lämpliga informella kompetenser i form av personliga egenskaper.

I denna studie har vi valt att se närmare på en yrkeskategori där intresset för de personliga egenskaperna, samt de formella kompetenserna genom decennier lyfts som högst betydelsefulla - ledarna. Enligt Ahrnborg Swenson (1997) har det alltid ställts höga krav på ledare och det ökade intresset för personliga egenskaper och den formella kompetensens betydelse har länge uppmärksammats vid ledarskapsfrågor. En bra ledare ska inte enbart vara välutbildad med en bredd i både erfarenheter och kunskaper, den ska även ha en social kompetens och personliga egenskaper som bringar fram det bästa hos medarbetarna.

1.3 Problemformulering

En välmående organisation förutsätter ett välfungerande ledarskap. Att rekrytera en lämplig ledare är ett viktigt, och även många gånger ett omfattande och krävande projekt. Ledarrekruteringen skiljer sig således markant från en medarbetarrekrutering på så vis att den kostar mer i både tid och resurser, samt att felrekrutering av en ledare resulterar i bristande motivation hos resten av arbetsstyrkan. Det är därmed viktigt att det blir rätt från början. För att lyckas med rekryteringen av en lämplig ledare menar Obert och Södergård (2010) att rekryterare måste vara medvetna om kravprofilens betydelse, och de speciella förutsättningar som gäller vid rekryteringen. Att organisationen således vet vad dem vill ha, men inte minst, hur de ska få det. I kravprofilen ska relevanta utbildningskrav och personliga egenskaper specificeras, vilka i sin tur mäts genom relevanta bedömnings- och urvalsmetoder. Att välja metoder som mäter de formella och informella kompetenserna som eftersöks möjliggör för mer objektiva bedömningar och minskar risken för rekryterares subjektiva bedömningspunkter. Enligt Holgersson (2003) beskrivs eller problematiseras sällan processen av en ledarrekrutering. Vi finner detta intressant och denna studie ämnar därför bringa klarhet i denna process. Genom att belysa betydelsen rekryterare lägger vid de olika krav formulerade

i kravprofilen - formell kompetens så som utbildning, och informell kompetens i form av personliga egenskaper, ämnar studien inte att förstå *vilka* formella och informella kompetenser som betraktas önskvärda vid en ledarrekrutering, utan endast att förstå *om* rekryterarna lägger större vikt vid någon av dessa.

När kravprofilen är utformad och kompetenskraven definierade följer nästa steg i rekryteringsprocessen; bedömning och urval. Medvetenheten kring bedömnings- och urvalsmetoder ökar stadigt vilket inte minst syns av den mängd personlighets-, begåvnings- och ledarskapstest som florerar inom rekryteringsbranschen. Det är väsentligt att det blir rätt. Ändå menar Obert och Södergård (2010) att det förekommer metoder av mer tveksam karaktär och att själva bedömnings- och urvalsmetoderna många gånger inte är bättre än att singla slant. Indikationer på att det skulle förefalla sig så framkommer även i rapporten *Kompetensförsörjningen i svenska företag* (2014) där rekryterare i viss mån uppges överge objektiva metoder för mer subjektiva alternativ. Enligt Obert och Södergård (2010) brukar bedömning av formell kompetens så som utbildning och arbetslivserfarenhet inte vålla några problem, men att bedöma de personliga egenskaperna är desto svårare. Då vikten av de personliga egenskaperna blir allt större (Kaufmann & Kaufmann, 2005) är det intressant att forskning (Obert & Södergård, 2010) ändå pekar på att många rekryterare tycker det är problematiskt att bedöma personliga egenskaper, och upplever att den individuella bedömningsprocessen präglas av en osäkerhet. Med avstamp i denna problematik ämnar studien att belysa hur rekryterare beskriver att de bedömer kompetenser och väljer ut relevanta kandidater för tjänsten.

Gustavsson (2002) poängterar att vi lever i ett samhälle som i allt större utsträckning präglas av krav på individers kunskap och utbildning. Kunskap på dagens arbetsmarknad förstås allt mer som en form av investering. Den blir en bytesvara som måste anpassas och utvecklas i linje med rådande efterfrågan för att på så vis inte förlora i värde. Då intresset för de formella kompetenserna ökar i takt med ett till synes lika stort intresse för de informella kompetenserna, kan denna anpassning och utveckling förstås som allt mer betydelsefull. Att vara konkurrenskraftig på dagens arbetsmarknad handlar på individnivå specifikt om att möta de kompetenskrav organisationer ställer. Gustavsson (2002) menar att genom att definiera en viss typ av kunskap som önskvärd, finns det även den som är mindre önskvärd. Att applicera ett maktperspektiv på de bedömningar och urval som sker i rekryteringsprocessen möjliggör därmed ett synliggörande av vem som besitter tolkningsföreträdet att definiera dessa önskvärda kompetenser.

Studier där maktperspektiv applicerats på rekryteringsprocesser och de bedömningar och urval som här sker, kan förstås vara uppdelad i två grenar. Dels genusforskning där fokus riktas mot att belysa hur individens kön påverkar bedömning och urval. Dels forskning som lyfter huruvida individers etnicitet fungerar som en påverkansfaktor. Forskning kring individers formella och informella kompetenser och vem som i en rekryteringsprocess besitter tolkningsföreträde att definiera dessa, är dock starkt begränsad. Detta glapp i forskningen har fångat vårt intresse, och kommer därför att lyftas som en av studiens tre frågeställningar.

1.4 Syfte

Som presenterat i problemformuleringen är det viktigt att en ledarrekrutering blir bra för att organisationen ska vara välfungerande. Dock framkommer att en ledarrekrutering sällan beskrivs eller problematiseras vilket kan förstås som ett glapp i forskningsfältet. Vad gällande

formell och informell kompetens fann vi ett allt större intresse för de personliga egenskaperna, detta trots att utbildningsnivån stadigt ökar (Granberg, 2003, Nilsson et al, 2011). Studier kring bedömning och urval vid en rekryteringsprocess ger indikationer på att rekryterare använder sig av subjektiva bedömningsmetoder (Fergin, Stern, Wennberg & Holgersson, 2014), men även att rekryterare paradoxalt nog finner det problematiskt att bedöma kandidaters informella kompetenser i form av personliga egenskaper (Obert & Södergård, 2010). Dessa glapp, men även paradoxala forskningsresultat har fångat vårt intresse och motiverat denna studies utformning. Studien ämnar därmed redogöra för, och problematisera rekryteringsprocessen utifrån vald teoretisk referensram och tidigare forskning.

Syftet med denna studie att genom intervjuer med rekryterare belysa ledarrekyteringsarnas utformning. Fokus är primärt riktat mot att belysa betydelsen rekryterare uttrycks lägga vid formella och informella kompetenser samt hur bedömning och urval går till för att säkerställa att kandidaten möter dessa kompetenskrav. Att definiera specifik kompetens som önskvärd, medför att det även finns kompetens vilken betraktas vara mindre önskvärd. Genom att applicera ett maktperspektiv ämnar studien även att synliggöra hur rekryterarna kan förstås ha legitimitet att definiera kompetenskrav och därmed även ha tolkningsföreträde vid bedömnings- och urvalsprocessen.

1.5 Frågeställning

- Vilken vikt lägger rekryterarna vid ledarnas formella och informella kompetenser?
- Hur gör rekryterarna bedömningar och urval av kandidaternas formella och informella kompetenser?
- Hur kan rekryterarna förstås ha legitimitet att definiera kompetenskrav, samt besitta tolkningsföreträde vid bedömnings- och urvalsprocessen?

1.6 Begreppsdefinition

Formella kompetenser

Kunskap vilka ledarna förvärvat genom studier och utbildning. I denna studie innefattar detta gymnasie-, högskole- och ledarskapsutbildning eller arbetsplatsutbildning vilket resulterar i diplom eller certifikat.

Informella kompetenser

Personliga egenskaper vilka går att härleda till individen själv. Exempelvis social förmåga, engagemang, kommunikativ förmåga.

Kandidat

Begreppet kandidat förstås i denna uppsats som de individer aktuella för tjänsten vid en ledarrekytering.

Kravprofil

Kravprofilen är ett dokument i vilken organisationen formulerar de krav och meriter de önskar den aktuella kandidaten ska möta. I denna återfinns bland annat kompetenskrav av den formella och informella arten. Att utforma en relevant och utförlig kravprofil är en av de viktigaste delarna vid en rekryteringsprocess. Detta eftersom den definierar vad organisationen eftersöker, samt ligger till grund för kommande bedömning och urvalsförfarande.

Ledare

I denna studie betraktas ledare som ett samlingsbegrepp för både chef och ledare. Bolman och Deal (2012) förklarar hur forskningen kring ledarskap och chefskap tyder på att det finns vissa distinkta skillnader, men att dessa skillnader förstås ska ligga i de olika roller och funktioner en ledare och chef har. Då denna studie inte syftar att förstå vilken roll, eller funktion rekryterarna eftersöker, är det därför i denna studie inte relevant att göra skillnad mellan de två begreppen.

Rekryterare

Respondenter med ansvar för rekryteringsprocessen vid de aktuella organisationerna. Yrkestitlarna rekryterare, HR-chef, entreprenadchef, regionchef och VD inkluderas i begreppet.

Respondent

Begreppet förekommer främst under *Metod*, *Resultat* och *Avslutande reflektioner*. Syftar till de individer som intervjuats för denna studie. Respondent förstås därför som synonymt med rekryterare.

1.7 Litteratursökning

Innan ens egen forskningsstudie kan påbörjas måste en enligt Backman (2008) ta del av tidigare dokumentation och forskning inom det aktuella fältet. Att vända sig mot kunskapsbanken, det vetenskapliga biblioteket är att förvärva kunskap som redan finns lagrad i det skrivna ordet. Litteraturgranskningsfasen är därav det första steget i en forskningsprocess och en granskning som hjälpte oss att formulera ett meningsfullt och vetenskapligt relevant syfte och problemformulering. Genom att studera vad som i tidigare forskning lyfts inom fältet ledarrekrutering, bedömning, kompetens och makt, fann vi en lucka i forskningen gällande studier kring rekrytering av ledare. Vi fann även vissa paradoxala resultat angående vikten av informell kompetens, men en problematik att bedöma denna. Detta gav en indikation och i viss mån bekräftelse på att vår studie berörde forskningsbara frågor. Systematiska litteratursökningar genomfördes följaktligen med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställning. Ett avgränsat problemområde gör det enligt Forsberg och Wengström (2008) lättare att formulera sökord vilka utgör basen för litteratursökningen. Vi sökte därmed referenslitteratur inom det forskningsfält vi intresserat oss för och utgick från de nyckelord och begrepp studien vilar på. Vi använde oss av både manuell- och databassökning. Detta innebär att vi manuellt sökte relevant litteratur genom att granska relevanta artiklar och rapporter samt deras referenslistor. Vi letade även i databaser efter artiklar, rapporter, avhandlingar och facklitteratur. Databaser som användes var DIVA, GUPEA (avhandlingar och uppsatser från Göteborgs Universitet), LIBRIS samt GUP (Publikationer från Göteborgs Universitet). Sökord som användes var ledarrekrutering, formell och informell kompetens, bedömning och urval, makt, legitimitet, tolkningsföreträdare, subjektiv bedömning, rekryterare

och homosocialitet. Nämnade sökord användes även på sökmotorer så som Google och på Göteborgs Universitets bibliotekskatalog. Syftet med litteratursökningen var att finna material som kunde underlätta vår teoretiska förståelse samt tidigare forskning som kunde ge oss stöd i syfte att förstå och tolka denna studies frågeställningar.

1.8 Disposition

Kapitel 1 - Inledning

Redogörelse av studiens uppkomst och problemformulering, vilket mynnat ut i syfte och tre frågeställningar. Redogörelse av begreppsdefinitioner samt tillvägagångssätt vid litteratursökning.

Kapitel 2 - Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs begrepp, modeller och perspektiv varifrån vi utgår för att förstå och tolka vårt empiriska material. Kapitlet är uppdelat i tre delar, en för vardera frågeställning.

Kapitel 3 - Tidigare forskning

Redogörelse av tidigare forskning vilken berör vår problemformulering samt klargör hur frågeställningarna tidigare tolkats och förklarats. Även detta stycke är uppdelat i tre delar - ett stycke för vardera frågeställning.

Kapitel 4 - Metod

Beskriver hur vi gått tillväga med insamlingen av empirin och vilken metod vi använt oss av. Vidare redogörs för urval av studieobjekt - och subjekt, tillvägagångssätt, bearbetning och analys av material samt de forskningsetiska principerna.

Kapitel 5 - Resultat och resultatanalys

Studiens tre frågeställningar redovisas under tre separata delar. Frågeställning ett och två redovisas under vardera resultatdel, samt resultatanalys. Frågeställning tre redogörs för under en separat resultatanalys där ett maktperspektiv appliceras på de två tidigare frågeställningarna.

Kapitel 6 - Avslutande reflektioner

Diskussion med övergripande resonemang kring alla tre frågeställningar, samt förslag på framtida forskningsstudier. Metoddiskussion där studiens metodologiska ansatser problematiseras och argumenteras för.

2. TEORETISK REFERENS RAM

De begrepp, modeller och perspektiv som lyfts under följande stycke fungerar som den uppsättning verktyg vilket studiens empiriska material tolkas och förstås utifrån - ett verktyg för vardera frågeställning.

Att förstå våra respondenters berättelser och därmed kunna tolka studiens empiriska material förutsätter en förförståelse från vår sida. Den teoretiska referensramen syftar att skapa en utgångspunkt från vilken vi kan tolka och förstå utsagorna, en uppsättning verktyg vilka möjliggör att förstå materialet på ett sätt som ligger i linje med studiens syfte och frågeställning (Backman, 2008). Detta teorikapitel inleds med en redogörelse av begreppet kompetens och förståelsen av detta i relation till en rekryteringsprocess. Därefter presenteras en övergripande modell över en rekryteringsprocess bedömnings- och urvalsförfarande. Slutligen behandlas ett perspektiv på makt vilket sätts i relation till en rekryteringsdiskurs. De begrepp, modeller och perspektiv som här presenteras ligger därmed som grund när vi längre fram i uppsatsen analyserar vårt empiriska material.

2.1 Kompetens

Kompetens är ett brett begrepp. Ett kärt barn har många namn, men i detta fall även många definitioner och en mängd olika betydelser vilka varierar från kontext till kontext. I denna studie har vi tagit fasta på begreppets innebörd kopplat till en arbetslivskontexten med fokus på den kompetens som individer verksamma på dagens arbetsmarknad besitter, eller bör besitta. Att vara kompetent eller besitta kompetens är allmänt vedertagna uttryck som inte minst förekommer vid rekrytering och flitigt florerar i dagens platsannonser. Kanske inte så märkvärdigt- att rekrytera kompetent personal är för de flesta organisationer en självklarhet då kompetensförsörjning genom rekrytering möjliggör för konkurrensfördelar och chans att utveckla organisationen (Lindelöw Danielsson, 2003). Vikten av kompetens, inte minst ledares kompetens är därav central vid rekrytering. Men vad innebär då kompetens och vad är det för kompetenser en ledare ska besitta? Kompetensbegreppet är av kvalitativ art vilket innebär att det inte är helt oproblematiskt går att mäta, avgränsa eller värdera. För att göra det mångdefinierade och breda begreppet mer hanterbart utgår vi från förståelsen av begreppet som kategoriserat i *formella* och *informella* kompetenser (Skorstad, 2011).

Formell kompetens

Formella kompetenser kan enligt Antilla (2001) förklaras som den behörighet en individ har för att lösa en viss typ av uppgifter eller hantera vissa givna moment. Denna typ av kompetens förstås som mätbar och innefattar det individen har blivit bedömd på, och erhållit intyg på som klargör vad denne kan. Formell kompetens förvärvas exempelvis genom studier eller arbetsplatsutbildning och ger faktiska meriter i form av diplom, certifikat eller examen. Vid en rekrytering är det relativt enkelt att avgöra om en individ möter de formella krav tjänsten innefattar- antingen är denne behörig eller inte. Att individen har relevant kunskap om ett visst datorsystem eller genomfört en specifik utbildning må vara krav som tjänsten kräver, men det är även kunskap som är förhållandevis lätt för kandidaten att tillägna sig.

Informell kompetens

Med informella kompetenser menas det personliga egenskaper som går att härleda till personen själv och vem denne är (Skorstad, 2011). I en kravprofil framskrivs ett visst antal personliga egenskaper som önskvärda för den aktuella tjänsten. Dessa förstås som förutsättningar för att individen ska klara uppgiften. En individs personliga egenskaper styr hur denne känner, tänker och handlar. De informella kompetenserna kan därför förstås som kopplade till hur denna individ kommer att prestera och agera på exempelvis en arbetsplats. Att i kravprofilen formulera ett antal önskvärda informella kompetenser syftar till att i så stor mån som möjligt kunna säkerställa att individen lämpar sig för den aktuella tjänsten. Personliga egenskaper är kopplade till individens personlighet och till skillnad från de formella kompetenserna tar dessa längre tid att utveckla, då de sedan uppväxten formats av arv och omgivning. En individs informella kompetens utvecklas gradvis och begreppet innefattar de egenskaper och färdigheter individen besitter, oavsett hur denne tillägnat sig dessa.

Kompetens i kravprofilen

Rekryteringsprocessen är i sin helhet ett omfattande projekt. Sammanfattande kan det förstås som ett antal steg en rekryterande organisation går igenom i syfte att finna en lämplig kandidat för en aktuell tjänst. Processens inledande fas består av en behovsidentifiering där orsaken till rekryteringen kartläggs. Kanske har någon slutat, en ny tjänst tillkommit, eller så behöver ett kompetensbehov fyllas. Resultaten från behovsidentifieringen ligger till grund för utformning av en kravprofil. I denna definieras de arbetskrav samt personkrav som tjänsten kräver. Kravprofilen utgör det underlag från vilken den kommande bedömningsprocessen härleds. En viktig del i en rekryteringsprocess är alltså att utforma en relevant kravprofil där de eftersökta kompetenserna tydligt redogörs för (Kahlke & Schmidt, 2002).

Obert och Södergård (2010) gör en grov uppdelning av kravprofilen till att innefatta två typer av kompetenser - de formella och informella. Med stöd i Lindelöw Danielsson (2003) finns det ett antal krav som ryms inom dessa två begrepp och som finns formulerade i en kravprofil. Totalt är det sex krav som sorteras under formella och informella kompetenser, vilka ska tas hänsyn till vid utformning av kravprofilen:

De *formella kompetenserna* innefattar; *utbildningskrav*, det vill säga vilken formell utbildning kandidaten ska ha, *erfarenhetskrav*, exempelvis relevant arbetslivserfarenhet. Vidare följer *kunskapskrav* vilket syftar till mer specifika kunskaper så som att individen ska behärska ett visst språk eller datasystem.

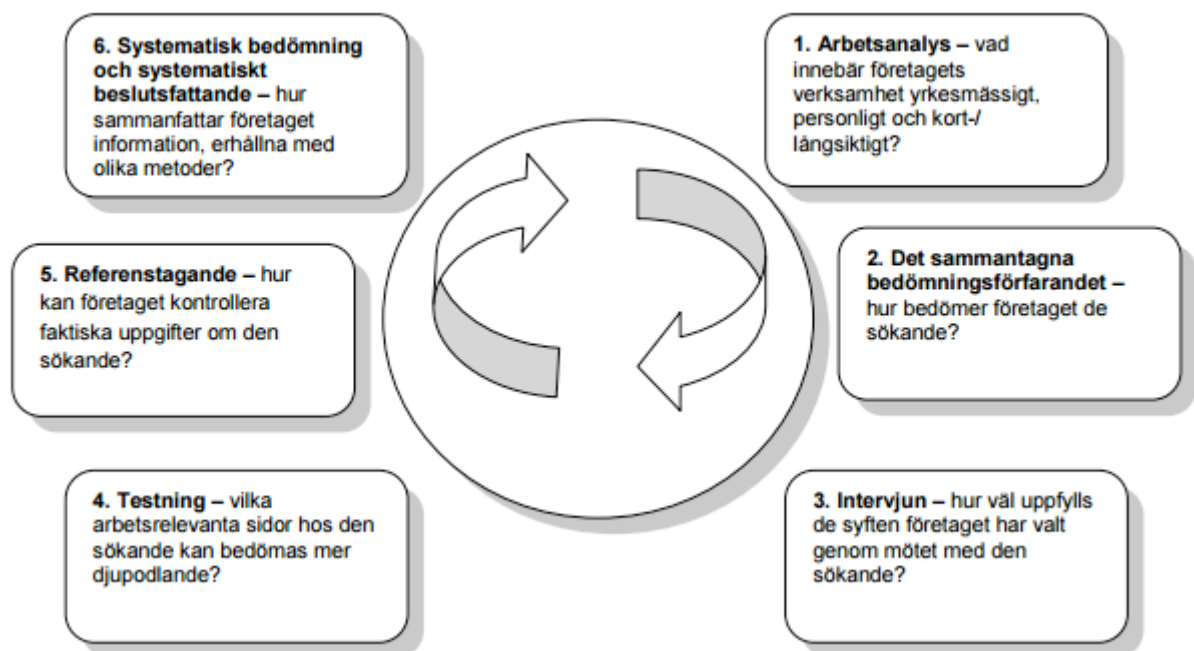
De *informella kompetenserna* innefattar; *Allmänna färdigheter*, exempelvis att individen har analytiska förmågor eller är systematiskt lagd. Denna del innefattar även individens *verbala förmåga* – hur väl den kan kommunicera med andra och tala för sig själv. *Personkraven* vilka är bundna till individens personlighet - dels hur väl personen lämpar sig för arbetsuppgifterna men inte minst hur denne socialt sett passar i den aktuella kontexten. Kravprofilen ska även innehålla krav på *utvecklingsmöjligheter*. Detta krav faller under både de formella och informella kompetenserna då dessa syftar till att krav inte endast ställs på individens nuvarande formella kompetenser och personlighet, utan även mot framtiden.

Formulering och specifikation av önskvärda formella- och informella kompetenser är delar av kravprofilen som ska formuleras, oavsett om det handlar om en ledar- eller medarbetarrekrutering. Upplägget skiljer sig inte nämnvärt åt, men enligt Obert och Södergård (2010) görs två betydande skillnader gällande kravprofilens innehållsliga formulering. För det första är ledarrekrutering ett resurskrävande uppdrag som förutsätter en gedigen behovsidentifiering för att förstå hur organisationens nuvarande behov ska

tillfredsställas, men även hur framtida utmaningar ska mötas på lämpligast vis. Att i en kravprofil kortfattat formulera vilken typ av ledare som är önskvärd kan vara svårt då begreppet ledarskap i sig är ett komplext begrepp att definiera. Det är därför inte helt oproblematiskt att formulera en konkret kravprofil när det kommer till en ledarbefattning. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) är det vanligt att organisationer formulerar för långa kravprofiler med alltför generella och vida krav. Formuleringarna må låta bra, men kan fungera hindrande då orimliga krav resulterar i att kandidater inte söker, eller att organisationer sällar bort kandidater som inte möter alla krav trots att dessa mycket väl hade kunnat lämpa sig för tjänsten. För det andra skiljer sig rekryteringsarna åt gällande kompetenskraven; skillnaden är att vid en ledarrekrutering läggs en mer betydande tonvikt vid de personliga egenskaperna, de informella kompetenserna. Obert och Södergård (2010) förklarar hur man vid medarbetarrekrutering frågar kandidaten *vad gör du?*, men att frågan vid ledarrekrutering istället är *vem är du?*. De informella kompetenserna menar författarna är avgörande för vilken framgång individen kommer att ha som ledare. Ledarskapet är en komplex sammansättning av olika krav vilka förutsätter en uppsättning kompetenser som sträcker sig utöver de formella och lärda (Lindelöw Danielsson, 2003).

2.1 Bedömning och Urval

Bedömningscirkeln (Kalkhe & Schmidt, 2002) illustrerar moment som är vanliga och viktiga att ta i beaktning vid en rekryteringsprocess. Detta är ett verktyg som för oss tydliggör de olika steg en rekryteringsprocess genomgår och är således ett sätt att förstå hur rekryterarna gör bedömningar och urval av kandidater. Modellen är ett tolkningsverktyg och därmed ingen rekryterare i sig använder sig av, utan istället en teoretisk beskrivning över hur processen kan förstås. Att utgå från de sex olika momenten i bedömningscirkeln ger oss en förförståelse för hur det empiriska materialet kan förstås och tolkas.



Figur 1. "Bedömningscirkeln". Kahlke och Schmidt (2002, S.19)

Steg 1: Arbetsanalys - vad företagets verksamhet innebär yrkesmässigt, personligt, samt kort- och långsiktigt

Arbetsanalysen är det första steget i bedömningsprocessen och har som syfte att framarbete de viktigaste aspekterna rörande arbetet och arbetsuppgifter som ingår i tjänsten. Samt även att klargöra de egenskaper och kompetenser en person bör besitta för att platsa i organisationen och tydliggör således de kriterier som skall uppfyllas för tjänsten. Arbetsanalysen fungera som en bedömningsmall vilken i så hög grad som möjligt syftar hindra att oreflekterade och känslomässiga beslut fattas. Arbetsanalysen förklaras som en process bestående av fyra områden: ramar, resultat, uppgifter och personkrav. Ramar innefattar organisationens villkor bundet till personens begränsningar fysiskt och psykiskt. Resultat avser det som fodras i arbetet och uppgifter handlar om det som måste uppnås för att generera de aktuella resultaten. Personkrav innefattar de kriterier som ställs på tjänsten och beskrivs i en kravprofil (Kahlke & Schmidt, 2002).

Steg 2: Det sammantagna bedömningsförfarandet - hur bedömer företaget de sökande?

Detta steg fokuserar på organisationers tillvägagångssätt för att sätta ihop en lämplig bedömningsprocess. Två huvudsakliga syften går att urskilja i bedömningsförfarandet. Dels att organisationen själv bör välja bedömningsmetoder utefter det som skall bedömas, dels att organisationen bör välja dessa utifrån vad som anses acceptabelt av den arbetsökande. Det är även vid detta steg som urvalet av de sökande börjar. Vid detta urval sorteras de ansökningar som inte uppfyller de satta kraven bort. Kvar står de kandidater som uppfyller de formella kraven (Kahlke & Schmidt, 2002).

Steg 3: Intervjun - hur väl uppfylls de syften företaget har valt genom mötet med den sökande?

Intervjun är den vanligaste bedömnings- och urvalsmetoden och förutsättningar för en lyckad intervju handlar om att ha ett noga genomtänkt syfte och en genomarbetad planering (Kahlke & Schmidt, 2002). En utökad förståelse av intervjuns betydelse beskrivs av Fellingner (2002) som menar att anställningsintervjun innebär en bedömning av en annan människas lämplighet i förhållande till organisationen. Intervjuarens uppgift är att så gott det går klargöra om kandidaten har lämpliga meriter, relevant erfarenhet samt de personliga förmågorna organisationen eftersträvar. Intervjuns struktur är därmed avgörande för tillförlitligheten och prognosvärdet av informationen som insamlats.

Steg 4: Testning - vilka arbetsrelevanta sidor hos den sökande kan bedömas mer djuplodande?

I arbetslivet används ofta olika arbetspsykologiska tester som bedömningsverktyg av en individs lämplighet för en tjänst. Skorstad (2011) framskriver att några av de arbetspsykologiska tester som används, och då i form av begåvnings- och färdighetstester, har visat sig ha en hög träffsäkerhet när det gäller urval. Vidare nämner Skorstad (2011) att nyttan av dessa test ökar med befattningens komplexitet. Vanligt förekommande är dock att olika varianter av personlighetstest genomförs. Dessa fokuserar på informella kompetenser som personliga egenskaper och personlighet. Det råder dock olika uppfattningar angående tillförlitligheten hos dessa test och Kahlke och Schmidt (2002) menar att anledning till kritiken av dem dels beror på att forskningsområdet är litet, dels att de brister på den prognostiska validiteten.

Steg 5: Referenstagande - hur kan företaget kontrollera faktiska uppgifter om den sökande?

Referenstagande syftar till att bekräfta eller förkasta hittills inhämtad information. Meningen består även i att uppmärksamma och analysera det referensgivaren uttrycker och på så sätt

skapa en uppfattning om önskvärda beteenden som verifierar det befintliga bedömningsunderlaget. Väsentligt är att frågorna till referensgivaren ställs utifrån de aktuella arbetskraven (Kahlke & Schmidt, 2002).

Steg 6: Systematisk bedömning och systematiskt beslutsfattande - hur sammanfattar företaget olika sorters information, erhållna med olika metoder?

I detta steg bör rekryteraren värdera olika typer av information de erhållit. På grundval av denna holistiska syn bör de sedan ta ett beslut angående anställningslämplighet. Vanligtvis gäller att desto mer information som finns tillgänglig, desto bättre bedömning, förutsatt att informationen används systematiskt. Systematisk bedömning innebär att rekryteraren jämför de personkraven som utarbetats i början av processen med den sammantagna informationen från de olika bedömningsmetoderna (Kahlke & Schmidt, 2002).

2.3 Maktperspektiv

För att tydliggöra hur maktbegreppet tar plats i vår studie beskrivs en relationell syn av makt. Studien utgår från en relativt okomplicerad förståelse av makten som verkande relationer emellan. I huvudsak tar vi utgångspunkt i Foucaults (Ball, 2012) synsätt där maktförhållandet mellan parter inte sällan förstås som underförstått, subtilt och förgivettaget. Genom ett beroende blir maktrelationen ett faktum och vanligtvis är det den, eller dem som upplevs vara minst beroende av något som har maktövertaget och tvärtom.

För att förstå vem, eller vilka som besitter legitimiteten att definiera önskvärda kompetenser en ledare bör ha, inspireras vi av detta sätt att se och tala om makt. Foucaults (Ball, 2012) perspektiv fungerar som en grundsyn, snarare än en teori varigenom vi tolkar vårt empiriska material. Makt kan enligt honom beskrivas som något ständigt närvarande i det sociala livet och är varken personifierad eller strukturellt bunden, utan uppstår i kontextens varande. Detta innebär att en individ inte per se kan uppfattas ha en maktposition, utan enbart att makten tar sitt uttryck i situationen. Foucault beskriver att diskurser formas i samhället genom att uppfattningar bekräftas och legitimeras av en allmän ordning. Diskurser kan därför förstås som ett sätt att beskriva och betrakta världen. Det kan förstås att allt mänskligt samspel innebär en social inordning av en individ i förhållande till motpartnern. En social ordning och diskurs är många gånger given på förhand, och därför tilldelas individer positioner som redan i förväg är knutna till förväntningar och krav. Detta innebär vidare att det aktuella samspelsförloppet mellan individer styrs av denna sociala ordning. Rekryteringsprocessen kan härmed uppfattas som en diskurs vari det existerar legitimerade uppfattningar, vilka i sin tur tillskriver en part tolkningsföretråde (Börjesson, 2008).

Foucault (Ball, 2012) uttrycker att makt är nära sammankopplat med kunskap och att dem därför bör betraktas som ett oskiljbart komplex. Vid en rekryteringsprocess ämnar utformningen av kravprofilen att identifiera och definiera kompetensbehovet i organisationen. Detta innebär att rekryteraren måste klargöra vilka kompetenser, formella och informella som krävs för tjänsten. Vid en ledarrekrytering följer en ojämn fördelning av kunskap där rekryteraren har en utarbetad förståelse av önskvärda kompetenser. Kunskapen bildar ett maktförhållande mellan rekryterare och kandidat och eftersom rekryteraren bedömer kandidatens lämplighet, är det också denne som uppfattas ha tolkningsföretråde. Genom sättet ord och begrepp används på skapas en föreställning om vem som eftersöks för en tjänst. Av Foucault (Ball, 2012) att tolka vidhålls denna diskurs av en ständig maktkamp där tolkningsföreträdet åligger den som uppfattas ha kunskapen. Gustavsson (2002)

problematiserar hur kunskap i dagens samhälle och arbetsmarknad har kommit att förstås som något objektivt, en vara på arbetsmarknaden som därmed innehar ett värde. Kunskapen måste därför anpassas och underhållas i syfte att behålla detta värde. Viss kunskap betraktas därför som önskvärd, vilket således även innebär att viss kunskap betraktas som mindre önskvärd.

2.4 Sammanfattning

Kapitlet *Teoretisk referensram* ämnar klargöra studiens utgångspunkter från vilket studiens empiriska material tolkas och förstås utifrån. Den teoretiska referensramen syftar därmed att forma en förförståelse för hur en kan förstå en rekryteringsprocess olika delar i relation till studiens syfte och frågeställning. Kapitlet har delats upp i tre delar där varje del syftar att redogöra för utgångspunkten i var enskild frågeställning.

Kompetens

För att kunna förstå respondenternas resonemang i relation till studiens första frågeställning - *Vilken vikt lägger rekryterarna vid ledarnas formella och informella kompetenser?* ämnar detta stycke att smalna ner det annars breda kompetensbegreppet till en förståelse kopplat till en arbetslivsrelaterad definition av kompetens. Rekryteringsprocessen uppfattas som en del av kompetensförsörjningsprocessen och fokus hamnar på vilka kompetenser ledare ska besitta för att möta organisationers kompetenskrav. Organisationers kompetenskrav formuleras i en kravprofil. Denna kravprofil består av en mängd olika kompetenser, varför vi valde att utgå från Skorstads (2011) kategorisering av *Formella kompetenser* och *Informella kompetenser*. Formella kompetenser är mätbara och kunskaper som individen förvärvat via exempelvis utbildning och studier. Detta är kunskap individen relativt lätt kan utveckla och lära sig. De informella kompetenserna förstås som individens personliga egenskaper och är i motsats till de formella, något som individen förvärvat under lång tid. I stycket *Kompetens i kravprofilen* knyts säcken ihop genom att lyfta hur de formella och informella kompetenserna formuleras i kravprofiler. Vid en ledarrekrytering framgår de informella kompetenserna som något mer svårdefinierade än de formella. Detta på grund av att ledarskapsbegreppet i sig förstås som mångtydigt och brett.

Bedömning och Urval

Kahlke & Schmidt (2002) har framarbetat en modell, kallad för *Bedömningscirkeln* där rekryteringsprocessens bedömnings- och urvalsmetoder tydliggörs. Cirkeln är uppdelad i sex steg, vilka ger en övergripande och lättöverskådlig bild över hur förfarandet går till, vilka delar det innefattar, och i vilken ordning de lämpligtvis ska utföras. Bedömningscirkeln redogör således för bedömnings- och urvalsprocessen i sin helhet och bidrar med en övergripande förståelse. Denna förståelse utgör grunden för hur vi tolkar och redogör för hur de intervjuade rekryterna arbetar med bedömning och urval. Denna teoretiska referensram syftar således att klargöra utgångspunkten för studiens andra frågeställning - *Hur gör rekryterarna bedömningar och urval av kandidaters formella och informella kompetenser?*

Maktperspektiv

Utifrån Foucaults resonemang (Ball, 2012) kan diskursens ordning förstås som på förhand given, därför tilldelas människor positioner som redan i förväg är knutna till förväntningar och krav. Rekryteringsprocessen kan uppfattas som en diskurs vari det existerar legitimerade uppfattningar, vilka i sin tur tillskriver en part tolkningsföreträdare. Organisationers kompetenskrav formuleras i en kravprofil - det är dessa krav kandidaten ska möta för att förstås vara aktuell för tjänsten. Vilken part som besitter tolkningsföreträdare vid en

rekryteringsprocess synliggörs genom att applicera maktperspektivet på rekryterares utsagor. Genom att i huvudsak använda oss av Foucaults syn på makt (Ball, 2012) ämnar denna avslutande del i kapitlet således att skapa förutsättningar att förstå frågeställning tre - *Hur kan rekryterarna förstås ha legitimitet att definiera kompetenskrav, samt besitta tolkningsföreträde vid bedömnings- och urvalsprocessen?*

3. TIDIGARE FORSKNING

Esaiasson (2012) förklarar forskning som teoretisk i betydelsen kumulativ. Den tidigare forskningen – det vi redan vet, kan fungera som en bas från vilken nya studier kan byggas och ta sin utgångspunkt från. Nedan följer en presentation av relevanta forskningsläger samt specifik forskning inom dessa läger vilka är av betydelse för vår studie. Likt kapitlet Teoretisk referensram är även detta kapitel uppdelat i tre delar - ett avsnitt för vardera frågeställning.

I detta kapitel redogörs för tidigare forskning vilken är väsentlig för vår förståelse av det empiriska materialet i förhållande till de aktuella frågeställningarna. Inledningsvis lyfts forskning över hur, och vilken kompetens som utformas i kravprofiler samt hur man genom tider betraktat ledares formella och informella kompetenser. Sedan följer studier som på olika sätt framvisar rekryterares tillvägagångssätt vid bedömning och urval av en lämplig kandidat. Studierna vi valt att lyfta belyser att rekryterarna utgår från andra faktorer än enbart arbetspsykologiska tester. Slutligen redogörs för forskning som beskriver rekryteringsprocessen som innehållande av legitimerade tillvägagångssätt som på olika sätt verkar styrande över tankegångarna och handlingarna i processen. Den forskning som här presenteras utgör en form av kunskapsbas från vilken våra resultat kan härledas och ställas mot. Våra resultat förstås därmed i relation till tidigare forskningsstudiers resultat.

3.1 Ledarens kompetens

Ellström (1992) är en väletablerad professor inom pedagogikfältet vars forskning till stort riktat fokus mot lärande och förändringsprocesser i arbetslivet. Vad gäller kompetensbegreppet delar han upp det i två kategorier, formell kompetens och reell kompetens. Formell kompetens är specifikt de kunskaper förvärvade genom studier eller utbildning. Han problematiserar den formella kompetensen och menar att denna typ av kompetens är starkt kopplad till det aktuella läget på arbetsmarknaden. Råder det arbetsbrist tenderar betydelsen av dessa kompetenser minska. Vikten av de formella kompetenserna ökar dock när strävan är att höja ett yrkes status, och i vissa högstatusyrken, så som ledarpositioner tenderar dessa krav att ständigt vara relativt höga.

Lindelöw Danielsson (2003) förklarar hur kravprofilens kompetenskrav formuleras utifrån organisationens behovsidentifiering. Här kartläggs bland annat om tjänsten kräver några specifika akademiska kompetenser eller formell behörighet inom ett visst område. Genom att utvärdera tjänsten på detta vis ska endast relevanta formella och informella kompetenser formuleras i den kommande kravprofilen. Ändå menar författaren att en hög utbildning ofta finns som ett krav, även om tjänsten i sig inte kräver den typ av kompetens som utbildningen erhållit. Krav på akademisk utbildning i form av exempelvis högskoleutbildning kan därmed formuleras utan direkt relevans för tjänsten. En anledning till detta menar Lindelöw Danielsson (2003) är att rekryterare ser akademisk utbildning som en indikation på kandidatens handlingsförmåga och ambitionsnivå. Att ställa den typen av krav blir således ett enkelt sätt att sortera bort de kandidater som inte möter utbildningskravet.

Nilsson har i sin avhandling *Gränsvakter* (2006) studerat rekryteringsprocesser och hur urval och bedömning här går till. Bland annat har hon uppmärksammat hur rekryterare förhåller sig

till kandidaters formella och informella kompetenser. Hon drar slutsatsen att rekryterare i hög grad la vikt vid att kandidaterna mötte kravprofilens formella kompetenser. Att uppfylla dessa kriterier ledde inte sällan till att kandidaten klarade av den första gallringen. Nilsson (2006) poängterar dock att rekryterarna även la stor vikt vid att tolka kandidaternas ansökningar och bedöma huruvida dem besatt önskvärda personliga egenskaper som social kompetens. Att det lades vikt vid de informella kompetenserna blev tydligt och det var just dessa kompetenser som gjorde att rekryterna fann vissa kandidater särskilt intressanta och tilltalande, trots bristande formella kompetenser.

Spinelli och Zajac (1995) har ur ett organisationsperspektiv studerat olika dimensioner av chefsrekrytering. Forskarna kommer bland annat fram till att rekryterare ser ett gott ledarskap som starkt förknippat med informella kompetenser så som goda ledaregenskaper. Rekryterarna lägger vikt vid att kandidaten uppvisar denna typ av informella kompetens och att detta kan bli avgörande för det kommande urvalet. Forskarna menar att detta kan resultera i att rekryterna väljer att anställa ledare med goda personliga egenskaper och talanger, trots att dem inte möter de formella kompetenskraven eller har de relevanta tekniska erfarenheter som tjänsten kräver. Enligt Keen (2003) kan det vara problematiskt att rekrytera individer primärt baserat på att de uppvisar en viss typ av informella kompetenser. För att hantera vissa typer av situationer och uppgifter kan det krävas en specifik formell kompetens och det räcker därmed inte alltid med en lämplig personlighet.

Skorstad (2011) menar att det vetenskapliga sättet av att hantera kompetens och ledarskap till stor del innefattat olika försök att kartlägga vissa kompetenser som mer, eller mindre gynnsamma för ett gott ledarskap. Att vissa ledare verkar skickligare än andra härleddes till att dessa individer hade en uppsättning kompetenser som ansågs mer lämpliga för rollen. Enligt Skorstad (2011) är kompetens inom ledarskapsforskning starkt förknippat med de informella kompetenserna - ledarens personliga egenskaper. Han poängterar vikten av att undersöka vad de lyckade ledarna gjorde, snarare än vilken utbildning eller intyg de hade. Ledaren och dennes kompetens har genom decennier färgats av föreställningar kring ledarens personliga egenskaper och därmed lämnat de formella kompetenserna något utanför.

Yukl (2012) har gjort en omfattande sammanfattning av ledarskapsforskningen där den egenskapsinriktade ansatsen dels är ett av det tidigaste intresseområdet, men även ett av det mest uppmärksammande. Det är ett fält med en omfattande mängd studier där fokus under 1900-talets mitt främst fokuserar kring föreställningar om att en specifik uppsättning egenskaper och färdigheter kan avgöra huruvida en individ är lämplig för en ledarposition. Genom decennier har resonemang förts kring allmänt accepterade påståenden så som att en individ kan födas till ledare, vara av "det rätta virket" eller besitta en naturlig ledarskapsförmåga.

Nilsson et al (2011) förklarar hur personliga egenskaper som språklig begåvning, social förmåga och självförtroende var dem som urskilde ledare från mängden. Forskningstraditionen genomsyrades av en tro på att vissa specifika personliga egenskaper separerar de framgångsrika ledarna från de misslyckade. Trots att få belegg för att en viss typ av personliga egenskaper entydigt korrelerar med ett lyckat ledarskap menar Nilsson et al (2011) att föreställningar kring "naturliga ledaregenskaper" ändå lever kvar på dagens arbetsmarknad, och bland de individer och organisationer som här verkar.

Stodgills (Yukl, 2012) har i sin forskning granskat egenskapsstudier i syfte att bringa klarhet i vilka egenskaper som kännetecknar en framgångsrik ledare. Liknande studier har gjorts av

Clifford & Cavanagh samt Kouzes & Posner (Bolman och Deal, 2012). Denna typ av forskning lyfter en mängd personliga egenskaper som förstås som önskvärda, men inte att några specifika egenskaper förstås som mer gynnsamma än andra. Betydelsen av varje enskild egenskap förstås istället som kopplad till situationen och till den kontext ledarskapet utövas. I vår studie redogörs för både formella och informella kompetenser. Likt lyft tidigare finner vi dock indikationer på ett allt större fokus på individens just informella kompetenser. Bland andra Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att de personliga egenskaperna specifikt spelar en allt större roll på arbetsmarknaden för hur väl en individ lämpar sig för en specifik tjänst. I förhållande till dessa föreställningar blir forskningen om egenskapskolan intressant att lyfta - att särskilda informella kompetenser betraktas som önskvärda på dagens arbetsmarknad.

Enligt Nilsson et al (2011) började forskningen under 70-talet att allt mer fokusera på ledarskapet som kontextbundet. Forskning som ämnar förklara ledaregenskaper utifrån situationella variabler benämns enligt Yukl (2012) som kontextanpassade teorier. Grant, Gino och Hofmanns (2011) forskning är ett exempel från denna ansats. I studien läggs fokus vid specifika personlighetsdrag. Kontentan av forskningen är att specifika personlighetsdrag hos en ledare inte alltid korrelerar med ett lyckat ledarskap. Ledarskapets framgång förstås istället vara relaterat till grupp sammansättningen. Kontextanpassade teorier var, och fortsätter att vara, ett upphov till en stor mängd forskningsstudier av denna typ. Det har visat sig väsentligt att ta hänsyn till kontexten och den funktion ledaren ska ha, de medarbetare den ska leda, samt organisationskulturen på den aktuella arbetsplatsen för att förstå vilka typer av egenskaper och kompetenser en ledare ska ha. Förståelsen av dessa har således förskjutits från att innefatta en specifik uppsättning personliga egenskaper, till egenskaperna som kontextbundna. Ändå kvarstår faktum att ledaregenskaper förstås som starkt förknippade med en ledares informella kompetenser, oavsett om dessa förstås som medfödda, eller om förstås som kopplade till kontexten (Nilsson et al, 2011).

Obert och Södergård (2010) menar att rollen som ledare är komplex i sin sammansättning av varierade krav och uppgifter och att de personliga egenskaperna är avgörande för hur framgångsrik ledaren blir. Att lägga vikt vid dessa egenskaper borde därför enligt författarna inte endast förstås som betydelsefullt, utan rentav nödvändigt. Trots att kraven på utbildning ökar (Berlin, 2013) så är intresset för de personliga egenskaperna i relation till ledarpositioner vad som framstår som ett outtröttligt ämne för fascination inom ledarskapsforskningen. Med det ökade kravet på formell kompetens hand i hand med det ökade intresset för personliga egenskaper indikerar tidigare forskning ändå på att det sistnämnda spelar en väsentligare roll vid inte minst ledarrekrutering.

3.2 Bedömning och Urval

När organisationen definierat de formella och informella kompetenser vilka formuleras i kravprofilen, följer nästa steg - att säkerställa att de rekryterar en ledare som innehar dessa kompetenser. För att lyckas hitta kandidater som matchar företagets behov och kravprofil krävs det därför att rekryterare har strategiskt valda bedömningsmetoder. Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel som beskrivs under Teoretisk referensram utgör en god grund att utgå ifrån när det kommer till bedömning och urval av kandidater och utgör ett gott exempel på hur processen lämpligtvis kan struktureras upp. Bedömningscirkelns olika steg-intervju, testning och referenstagning är moment som var för sig inte kan ge en fullvärdig bild av kandidatens samtliga kompetenser, men som kombinerade med varandra kan leda fram till ett strukturellt och bra bedömningsförfarande. Trots vikten av en lyckad rekrytering, och trots

en uppsjö av tester, intervjutekniker och bedömningsförfaranden uttrycks det i rapporten *Kompetensförsörjningen i svenska företag* (Fergin et al, 2014) vara en gåta hur organisationer överlag, ändå tenderar att gå på känsla. Nedan presenteras forskning kring hur valida och objektiva bedömnings- och urvalsmetoder övergivits för mer subjektiva metoder.

Kahlke och Schmidt (2002) lyfter samtalsintervjun som den vanligaste urvals- och bedömningsmetoden, vilket även antyder att intervjuens funktion är betydelsefull. Intervjuer kan dock vara en amatörs lekstuga eller den professionellas vassaste vapen. Intervjuer är ett hantverk som kräver att rekryteraren har kunskap om tillvägagångssättet, vilka frågor som ska ställas och hur man skapar en bra samtalsmiljö. Det är således ett verktyg som kräver mycket av rekryteraren, men som i rätt händer skapar goda möjligheter att bilda en förståelse för individens kompetenser (Obert & Södergård, 2010).

Forskningsresultat av Foster, Charles & Godkins (Kahlke och Schmidt, 2002) har dock visat att beslutsprocessen vid ostrukturerade intervjuer påverkas av samspelet mellan intervjuare och sökande. Kemin mellan intervjuare och kandidat är betydelsefull och inflytelserik och ger ett större utrymme för subjektiv tolkning. I rapporten av Fergin et al (2014) framgår ostrukturerade intervjuer som mindre tillförlitliga än beprövade tester, men att rekryterare ändå tenderar att förlita sig på insikt och intuition vid bedömning och utvärdering av kandidater. En anledning till att detta är en beslutsmetod som används, och som ses relevant är enligt forskarna att människors förmågor att läsa av andra, uppfatta egenskaper och kartlägga förmågor är allmänt accepterade och tillförlitliga bedömningsgrunder. Resultat visade att enbart en knapp femtedel av rekryterarna i studien använde sig av tester vid varje bedömning och urval. Varför rekryterarna väljer att gå på känsla förklaras vidare bero på dels att intervjuer ger en mängd information om kandidaten som rekryteraren finner mer intressant än vad organisationen gör, dels att rekryterare finner just de ostrukturerade intervjuerna mer effektiva än de strukturerade. Detta trots att det enligt Fergin et al (2014) och med stöd i Kahlke och Schmidt (2002) inte finns belägg för att så skulle vara fallet. I Fergins et al (2004) undersökning uttrycks både ostrukturerade intervjuer och magkänslan som viktiga verktyg strax efter granskning av cv och referenstagning, och hela 33,6% av rekryterarna medger att de alltid använder sig av ostrukturerade intervjuer medan 28,8% uttrycker att magkänslan alltid väger in.

Lindelöw Danielsson (2003) menar att rekryteraren skapar sig en bild av kandidaten och att magkänslan ofta har en betydelse vid bedömningen av en kandidat. Hon nämner att det sker ett socialt spel innefattande både rekryterare och kandidater som genom att utelämna valda delar av information, formar intervjun. En stämning mellan rekryterare och kandidat kan lätt uppstå där de båda trivs i varandras sällskap utan att kandidaten egentligen möter tjänstens kompetenskrav. Det är därför västenligt att rekryteraren reflekterar över kandidatens svar efter intervjun, och ställer dessa i förhållande till kravprofilens formuleringar.

Bolander (2002) nämner att forskning om rekryteringsprocessen har uttryckt att rekryteringen är tänkt att vara en relativt objektiv process där kravprofilen utgör grund för bedömning. Dock verkar detta vara mer av en informell process där subjektiva tolkningar utgör stor grund för beslutet att anställa en sökande. Hon har i sin forskning studerat hur bedömning och beslutsfattande går till vid en rekryteringsprocess. Genom intervjuer och observationsstudier inom olika organisationer fick hon resultat som tydde på att rekryterarna ofta hänvisade till omfattande praktisk erfarenhet och litade till sin egen förmåga att bedöma. Rekryterarna i studien skiljde på professionella och subjektiva bedömningar. Professionella bedömningar innebar att de litade till egen erfarenhet, och de subjektiva bedömningarna innebar att

rekryterarnas första intryck, personligt tyckande och andra kognitiva tolkningar var signifikanta påverkansfaktorer. Genomgående hänvisade de till sin egen professionalism vid urval.

Den professionella bedömningen framstår i Bolanders (2002) avhandling som mer betydelsefull än testresultat och referenstagning. Verktyg som rekryteringsmodeller och urvalsinstrument som ämnar standardisera rekryteringen och minska subjektiva påverkansfaktorer används alltså, men utgör ofta inte hela bedömningen. I studien framkommer att det vid granskning av ansökningshandlingar önskas att fastställa kandidatens formella kompetenser. Intervjun som enligt Bolander (2002) syftar att kartlägga de informella kompetenserna, visade sig vara mindre strukturerad. Det menas att det ofta används en mall vid intervjutillfället, men att denna saknar riktlinjer för hur egenskaper skall värderas.

Rekryterarna i Bolanders (2002) studie uttryckte att det vid referenstagning var väsentligt att läsa mellan raderna så att informationen tolkades rätt. Många rekryterare uttryckte att det var svårt att bedöma kandidaterna då omfattande information fanns att inväga. Eftersom rekryteringsprocessen berör människor beskrivs det att den sällan blir rationell och att rekryterarna upplever att känslor spelar in. Detta innebär vidare att det därför inte enbart är de formella kompetenserna som ligger till grund vid urvalet. Bolander (2002) menar dock att genom användning av informella urvalsverktyg som grundar sig på identitet, relationer och attityd, snarare än formella urvalsverktyg som diverse tester, uppger rekryterare att trivsel- och motivationsfaktorer exponeras lättare.

Holgersson (2003) kommer i sin studie *Rekrytering av företagsledare - en studie i homosocialitet* fram till att bedömning inte enbart sker utifrån formella kompetenser utan även utifrån informellt underlag. Detta medför att urvalet blir beroende av rekryterarnas godtycke, personliga intresse och egna tolkningar av kriteriernas innebörd. I studien har rekryteringsprocessen undersökts och vidare hur denna process kan färgas av homosocialitet. Detta begrepp syftar till att lika väljer lika och individer som inte finns representerade i organisationen, blir bortsorterade till förmån för individer som redan finns representerade. Det innebär att rekryterare ibland har en tendens att föredra kandidater med liknande personlighet och därför finns risken att de anställs, även om dessa individer inte alltid möter de satta kompetenskraven. Studien framlyfter även att utvärderingar och beslut ofta är sammanvävda med rekryterarens självbild som en kompetent bedömare. Holgersson (2003) menar att hela systemet är uppbyggt kring att kandidater från början vet vilka krav och förväntningar som ställs på dem och har möjlighet att anpassa sig till dessa.

3.3 Maktperspektiv på rekrytering

Sefton (2012) har i sin studie undersökt institutionaliseringen av tankegångar och beteenden och menar att det finns en svårighet att ändra på institutionaliserade, invanda mönster. I studien betraktas hur polisstudenter ser på "sunt förnuft", ett begrepp som de flesta sägs veta innebörden av vilket vidare medför en legitimitet. Då vissa beteenden, begrepp och tankegångar legitimeras blir det en typ av objektiv verklighet som inte ifrågasätts. Diskurser blir en typ av allmän kunskap som uppstår i samförstånd där hegemoniska maktförhållanden reproducerar mönster och normer som individer förväntas förhålla sig till. Studien är en diskursanalys där själva det explicita begreppets formande av beteenden studeras. Eftersom informella kompetenser betraktas som allt viktigare i rekryteringen av en ledare (Obert & Södergård, 2010) kan begreppet *goda ledaregenskaper*, utifrån Seftons (2012) resonemang,

ses som ett begrepp med en allmänt accepterad innebörd, vilket ämnar klargöra just de informella kompetenserna. Forskning visar dock att tolkning av kompetenser kan uppfattas som subjektiva bedömningsgrunder och har därmed olika innebörd för olika personer (Bolander, 2002, Holgersson, 2003, Nilsson, 2006). Vidare medför detta att förståelsen av goda ledaregenskaper därmed kan skilja sig utifrån personers tolkning.

Mlekov och Widell (2003) förklarar att om de informella kompetenserna inte bedöms systematiskt kan detta leda till omfattande konsekvenser som exempelvis kostsamma felrekryteringar och homosocial reproduktion. Detta sker speciellt då kriterier inte kan definieras utan framläggs som outtalade och subjektivt uppfattade. Det outtalade och självklara menar Mlekov och Widell (2003) är också det som ofta blir normen. Detta i sin tur medför att olikheter medvetet, eller omedvetet sorteras bort.

Fergin et al (2014) tar i sin studie fasta på resultaten som belyser homosocialitet vid rekrytering och undersöker vidare om rekryterare upplever att de har möjligheten att anställa en "udda fågel", en kandidat som avviker från den befintliga arbetsgruppen. Resultaten indikerar på att hela 86,6% upplevde den möjligheten. Därmed drar Fergin et al (2014) slutsatsen att homosocialitet inte upplevdes som ett faktum, och var därför inte problematiskt hos rekryterarna. Dock tydliggör studien att homosocialitet sällan är något en person är medveten om vilket i sig problematiserar de ovan nämnda resultaten.

I Nilssons (2006) avhandling framställs rekryteringsprocessen som en exkluderingsprocess. Meningen är att alla utom den kandidat med rätt kompetenser skall sällas bort. I studien fokuseras de outtalade metoder som rekryterare använder vid bedömning och urval av kandidater. Frågor ställs kring huruvida rekryterare genomför sina bedömningar grundade i egna erfarenheter eller utifrån förankrade tankegångar i organisationen. I avhandlingen uttrycks det att förutsatt att kandidaterna har den formella kompetensen som föreskrivs i annonser och kravprofiler, baseras urvalet även på hur väl de följer den sociala överenskommelsen. I studien redogörs för rekryterares förståelse av ansökningar och hur denna förståelse påverkas av huruvida de delar kandidatens uppfattningar gällande anställningen. Om de inte har liknande uppfattning av det som eftersöks uppstår svårigheter i mottagandet av informationen vilket medför att tolkningsmöjligheterna blir svårare. Härmed bör kandidaten och rekryteraren uppfatta kraven och önskemålen likt för att rekryteraren skall visa intresse.

Nilsson (2006) beskriver att diskurser uppstår genom tankar, mönster och beteenden som över tid har vunnit legitimitet. Dessa gemensamma tankestilar utgår rekryterarna från vid bedömning av kandidater. Hon menar att den kommunikation som pågår under urvalsprocessen är komplicerad eftersom den är av subtil natur vilket gör det svårt att fastställa exakt vad som krävs av kandidaten. Informella kunskaper som bidrar till att en kandidat väljs framför en annan och andra faktorer som kan avgöra rekryteringsbeslutet är ofta oartikulerat, oreflekterat och tillhör organisationens tysta kunskap. Nilsson (2006) uttrycker att tankegångar tillgängliga i en viss grupp eller kontext har vuxit fram under lång tid och att det därför kan vara svårt att förändra outtalade beteendemönster i en organisation. Institutionaliseringsen av tankegångar och beteenden beskrivs leda till en förutsägbar kommunikation mellan människor i samma kontext.

4. METOD

I följande stycke presenteras de metodologiska förhållningssätt uppsatsen vilar på samt redogör för förberedelser, urval, insamling och bearbetning av studiens empiriska material.

4.1 Urval

Val av studieobjekt

Studien ämnar komma i kontakt med rekryterare involverade i en pågående ledarrekrutering. För att finna företag i en rekryteringsprocess sökte vi platsannonser på webben vilka annonserade efter chefer eller ledare. Då studiens första frågeställning ämnar skapa en förståelse för de kompetenser en ledare ska ha, valde vi organisationer som uttryckligen eftersökte en individ med *högre utbildning* och *goda ledaregenskaper*. Högre utbildning syftade till att fånga de formella kompetenserna, och goda ledaregenskaper till att fånga de informella. Under bearbetningen av materialet tydliggjordes även respondenternas beskrivning av goda ledaregenskaper som synonymt med informell kompetens. Med båda kompetenskraven formulerade var det var således upp till rekryterarna att definiera vilken typ av kompetens som vägde tyngst. Ytterligare krav var att företagen var lokaliserade i Västra Götalandsregionen då detta underlättade vår möjlighet att ta oss till dem vid intervjutillfället.

Till de aktuella företagen formulerades ett brev i vilket vi kort beskrev vilka vi var, vad vi studerade och att vi var intresserade att komma i kontakt med dem angående deras pågående ledarrekrutering (Se Bilaga 1). Brevet skickades via mail till den person som i platsannonsen framgick som ansvarig för den aktuella rekryteringen. Alla kontaktade företag fick samma mail och brevet hölls kort och koncist då ett allt utförligt och ingående brev kan påverka intervjupersonernas förkunskaper, inställning eller svar (Kvale & Brinkman, 2009). Enligt Esaiasson et al (2012) är dessa typer av brev även ett bra första steg i syfte att skapa kontakt med de aktuella företagen. Brevet skickades till den rekryterare på den aktuella organisationen, vilken hade det yttersta ansvaret för ledarrekruteringen. Totalt kontaktades rekryterare på 11 organisationer, varav sju tackade ja till intervju. De fyra organisationer som kontaktades men valde att inte delta i studien motiverade detta med tidsbrist. Vi upplever att detta bortfall inte var något vi kunde styra över, men finner ändå att det slutgiltiga antalet deltagande rekryterare var tillfredsställande gällande mängden och kvalitén på det material vi fick.

Val av studiesubjekt

Valet av studiesubjekt är likt urvalet av studieobjekt av den strukturella arten. Studien ämnar komma i kontakt med de individer som Esaiasson et al (2012) förklarar som de centralt placerade källorna, det vill säga de individer med nyckelkompetenser gällande den aktuella frågeställningen. Centraliteten är därför av vikt och att intervjupersonerna uppfyller de krav en ställer eftersom det annars kan innebära en diskrepans mellan det empiriska materialet och syftet. För att skapa en förståelse för rekryteringsprocessen som stort, men specifikt för formulering av kompetenskrav samt bedömningsförfarande, var det självklart att kontakta rekryterarna. Ledarrekrutering från sju organisationer tackade ja till att intervjuas. På en av

organisationerna deltog två rekryterare, vilket gav oss totalt åtta rekryterare att intervjua. Endast de som ansvarade för den aktuella rekryteringen kontaktades vilket ledde till intervjuer med individer som inte nödvändigtvis var rekryterare till yrkesroll, men som hade ansvaret för utformning och genomförande av rekryteringsprocessen. Vi upplevde att antalet intervjuer gav oss en empirisk mättnad med en bred förståelse för de olika rekryteringsprocesserna. Detta bidrog även till att materialet kunde analyseras rättvist i förhållande till studiens ramar (Kvale & Brinkman, 2009).

4.2 Kvalitativa intervjuer

Esaiasson et al (2012) menar att det är viktigt att vara klar över vad en vill veta innan valet av metod görs. Då vår avsikt är att undersöka respondenternas utsagor och skapa en djupare förståelse för vad rekryterarna eftersöker vid rekrytering av en ledare samt hur de fastställer att kandidaten besitter aktuella kompetenser valdes en kvalitativ intervjumetod. I linje med vårt syfte och frågeställning intervjuas personer som ansvarar för de aktuella organisationernas ledarrekruteringar. En kvalitativ ansats lämpar sig även väl då studien inte syftar till att fastställa några generella resultat utan bredda vår förståelse med hjälp av deras uttalanden. Rekryteringsprocessen är bred och mångfasetterad, genom att hålla semistrukturerade intervjuer ökar möjligheterna att fånga upp hela sammanhanget samt att få en bredare förståelse för processen med innehållsrika och utförliga svar. Kvale och Brinkman (2009) menar att kommunikation är en grundläggande form av mänsklig interaktion. I samtal ges därför en möjlighet att skapa förståelse för en annan individs synsätt och kunskap om dennes erfarenheter, meningar och handlande knutna till den aktuella kontexten.

Genomförande av intervjuer

Eftersom vi ämnade nå subjektiva berättelser var det av vikt att respondenterna själva fick beskriva hur rekryteringsprocessen ser ut i deras aktuella kontext, varför en semistrukturerad intervjuguide (Se bilaga 2) utformades. Kvale och Brinkman (2009) beskriver att denna typ av intervjuguide består av öppna, men strukturerade frågor kring ämnesområdet. Meningen med en semistrukturerad intervjuguide är därmed att den skall fungera som ett underlag till alla intervjuer och genom anpassade följdfrågor, kunna generera svar som speglar individuella uppfattningar hos respondenterna. De följdfrågor som ställs baseras på respondentens svar och kan därför skilja sig beroende på de vändningar intervjun tar. Inför intervjuerna utarbetades en intervjuguide som baserades på studiens syfte och frågeställning, utan att direkt uttrycka detta. Kvale och Brinkman (2009) betonar vikten av att utforma indirekta frågor och att inte ställa frågor direkt hämtade från studiens syfte eller frågeställning då det kan resultera i färgade svar, en styrning av svaren, eller missförstånd om respondenten inte förstår vissa begrepp eller resonemang. Genom att undvika detta ökade våra möjligheter att få mer nyanserade svar vilka i efterhand tolkades och knöts till relevant forskningsansats.

Innan intervjustart genomfördes en pilotstudie med en individ med arbetslivsrelaterad erfarenhet från rekryteringsprocesser. Detta gav oss en möjlighet att testa hur väl våra frågor förstods samt vilka ämnen som kunde vara svåra att nå. Enligt (Kvale & Brinkman, 2009) kan en pilotstudie bidra till bättre förståelse av intervjuguidens utformning och hur frågorna kan uppfattas och besvaras av respondenten. Vi fann stöd för detta och upplevde pilotstudien som givande.

Sex intervjuer var så kallade personliga intervjuer som ägde rum på respondentens arbetsplats. En intervju hade vi tyvärr inte möjlighet att genomföra på plats vilket resulterade i en

telefonintervju. Enligt Esaiasson et al (2012) kan personliga intervjuer och telefonintervjuer fungera likvärdigt. De antyder dock att det är mindre risk för missförstånd vid ett personligt möte. Vi märkte dock inte någon större komplexitet i genomförandet av telefonintervjun då vi upplevde att vi fick utförliga svar. Vi märkte heller ingen nämnvärd skillnad i telefonintervjuns flöde jämfört med de personliga mötena. Med ett godkännande från samtliga respondenter spelade vi in intervjuerna. Detta medförde att vi kunde koncentrera oss bättre på det som sades och ställa relevanta följdfrågor och riskerade inte heller att missa viktig information. Enligt Bryman (2011) finns en risk att respondenter finner det besvärande att bli inspelad. Då vi fick samtycke av samtliga respondenter att spela in dem, uppfattade vi inte heller att dem fann det besvärande eller att det påverkade intervjuens kvalitet. Vi hade i förväg informerat dem om att intervjun skulle ta 20-30 minuter, en tid vi i flertalet av intervjuerna höll oss till. Valet av semistrukturerade intervjuer gav utrymme för breda och utförliga svar, samt en möjlighet att ställa följdfrågor. Detta medförde dock att vissa intervjuer tog något längre tid.

Vid intervjutillfällena valde båda författarna att medverka. En tilldelades en mer aktiv roll i att intervjua, och den andra antecknade och fängade upp följdfrågor som bedömdes aktuella. Vi växlade roller från intervju till intervju, för att båda skulle få en möjlighet att bilda en förståelse för intervjurollens funktion. Enligt Bryman (2011) kan det vara fördelaktigt att vara två vid intervjuer eftersom en uppfattar beteenden och utsagor olika. Med stöd av varandra kan uppfattningar klargöras, vilket leder till en rättvisare tolkning av materialet. Enligt Kvale och Brinkman (2009) kan det förstås viktigt att den man intervjuar känner sig bekväm i situationen och eftersom samtliga intervjuer genomfördes med individer som har vana av intervjusammanhang, och där dessa typer av möten är vanligt förekommande inslag i deras arbetsdagar, fann vi att båda författarna kunde medverka.

4.3 Redovisning av material

Redovisning av frågeställningar

Genom studien såhär långt, har vi låtit våra tre frågeställningar löpa som en röd tråd genom arbetet. I Teoretisk *referensram* samt vidare in i *Tidigare forskning* har dem redogjorts för under tre kategorier - Kompetens, Bedömning och urval samt Maktperspektiv.

De har därmed behandlats separata från varandra, ett upplägg som till viss del kommer att förändras i kommande *Resultatdel*. Frågeställning ett och två redovisas separat, då istället frågeställning tre redovisas genom att appliceras på de andra två frågeställningarnas empiriska material.

Frågeställning ett - *Vilken vikt lägger rekryterarna vid ledarnas formella och informella kompetenser?* Redogörs för separat under kategorin Ledarens kompetens. Denna frågeställning innehåller en Resultatdel som följs upp av en Resultatanalys, där den teoretiska referensramen samt tidigare forskning diskuteras utefter det empiriska materialet.

Frågeställning två - *Hur gör rekryterarna bedömningar och urval av kandidaternas formella och informella kompetenser?* Redogörs för separat under kategorin Bedömning och urval. Denna frågeställning innehåller en Resultatdel som följs upp av en Resultatanalys, där den teoretiska referensramen samt tidigare forskning diskuteras utefter det empiriska materialet

Frågeställning tre - *Hur kan rekryterarna förstås ha legitimitet att definiera kompetenskrav, samt besitta tolkningsföreträde vid bedömnings- och urvalsprocessen?* Redogörs för under

kategorin Maktperspektiv. Då rekryteringsprocessen i detta stycke ämnar belysa maktrelationen mellan rekryterare och kandidat innebär det en svårighet att separera detta stycke från övriga. Avsnittet kommer snarare att medföra en ny syn på utsagorna i ett försök att synliggöra mindre uppenbara strukturer i en rekryteringsprocess. Utifrån Sefton (2012) kan förstås att maktstrukturer endast kan synliggöras genom att "läsa mellan raderna" i det som uttrycks. Vidare innebär det att vi beskriver och förstår utsagorna med hjälp av tidigare forskning, men också utifrån vår bakomliggande teoretiska utgångspunkt. Respondenternas beskrivning av rekryteringsprocessen tolkas utifrån ett maktperspektiv.

Redovisning av respondenterna

För att säkerställa respondenternas integritet har redovisning av intervjuerna följt Vetenskapsrådets (2013) grundläggande individskydds krav. Detta medför att intervjusubjekten tilldelats fiktiva namn. Rekryterarna har i resultat- och analysdelarna benämnts som Adam, Berit, Clara & Doris, Erik, Fredrik, Gustav och Hanna. Clara och Doris kommer från samma organisation och valde båda att medverka under intervjun. Totalt har åtta personer medverkat vid intervjun.

Redovisning av respondenternas utsagor

Det inspelade intervjumaterialet transkriberades kort efter intervjutillfället. Det finns olika sätt att transkribera och sammanställa en kvalitativ intervju på. I linje med vårt syfte och frågeställningar valde vi att med stöd i Kvale och Brinkman (2009) lägga fokus på vad respondenterna sa, snarare än hur det sägs. Vid transkribering av en intervju är det viktigt att vara medveten om att innehållet kan förändras då utskriften alltid blir en tolkning av respondenternas utsagor. För att minska risken för att dokumentationen ska färgas av våra subjektiva tolkningar valde vi att utgå från en transkriberingsmetod av ortografisk art. Detta innebär att respondenternas verbala uttryck dokumenterades ordagrant. Kroppsspråk så som gester och ansiktsuttryck, eller uttrycksformer som tonfall eller konstpauser fångades därmed inte, då vi inte fann detta relevant i relation till studiens syfte eller frågeställningar. När alla åtta intervjuer var transkriberade lästes materialet upprepade gånger igenom och sorterades under tre kategorier vilka låg i linje med studiens tre frågeställningar. Kategorisering av denna art innebär att vissa delar av respondenternas utsagor inte inkluderas då den faller utanför ramen för studiens syfte och frågeställning. Avgränsning av denna typ är oundviklig (Kvale och Brinkman, 2009).

Corbin och Strauss (2008) menar att det är viktigt att inte endast se materialet som kategoriserat, utan även att granska utsagorna i sin helhet på ett öppet och kritiskt vis för att på så sätt kunna nå bakom det uppenbara i utsagorna. Genom att arbeta på detta sätt hade vi möjlighet att lyfta fram det som är väsentligt i förhållande till vårt syfte och frågeställning och förstå utsagorna utifrån ett helhetligt sätt. Med en redovisningsmetod kallad för meningskoncentrering tydliggjordes sedan respondenternas utsagor genom att presentera specifika citat som speglade respondenternas berättelser. Enligt Kvale och Brinkman (2009) ska citaten relateras till den kontext de hämtats ifrån, de ska följas upp med förtydligande text, samt inte vara allt för långa, något vi tagit fasta på. Citaten kopplas till tidigare forskning samt den teoretiska referensramen, och bringar därigenom mening till utsagorna. Vissa citat presenteras i en kortare version, men är aldrig omformulerade eller tagna ur sin kontext. Genom hela resultat- och analysdelen har vi varit mycket noga med att på ett ärligt och rättvist sätt redovisa våra respondenters utsagor. Vårt primära syfte under dessa delar har varit att göra respondenterna rättvisa.

4.4 Analys av material

Hur vi belyser materialet utifrån de teorier och perspektiv vi redovisat, ligger till grund för studiens resultat och hur väl frågeställningarna kan besvaras. Det är således av vikt att välja en teoretisk referensram som lämpar sig för studiens syfte och frågeställningar för att undvika risken för inkommensurabilitet (Esaiasson, 2012). För att kunna föra ett relevant resonemang och bringa förståelse kring studiens tre frågeställningar möjliggjorde valda teoretiska utgångspunkter för en specifik förståelse gällande den kontext frågeställningarna tar sitt avstamp från, som i kombination med tidigare forskning ger oss djupare förståelse av forskning inom fälten. Vi valde att utgå från ett abduktivt tillvägagångssätt vilket innebär att vi arbetat parallellt med tidigare forskning och insamlad empiri. Gradvis växte det därigenom fram en förståelse för våra respondenters beskrivningar av rekryteringsprocessen.

4.5 Validitet & Reliabilitet

Validitet innebär enligt Kvale och Brinkman (2009) i vilken utsträckning en metod undersöker det avsedda fenomenet, med andra ord om vi som forskare mäter det som är avsett att mäta. För att få en hög validitet är det därför av relevans att intervjufrågorna är välformulerade i den mån att de följer studiens syfte. Då vi genomförde semistrukturerade intervjuer gav detta oss möjligheten att forma följdfrågor under intervjuens gång som medförde att vi lättare kunde få svar som besvarade syfte och frågeställningar. Genom att utföra intervjuerna tillsammans har även risken för missuppfattningar och misstolkningar av intervjupersonernas utsagor minskat vilket medför att empirin görs mer rättvisa (Kvale & Brinkman, 2009). Vi upplever att sökorden *goda ledaregenskaper* och *högre utbildning* gav oss en bra grundförutsättning att belysa formell- och informell kompetens men eftersom det i framlagd forskning redogörs för skilda synsätt angående kompetensbegreppet och egenskapsbegreppet kan vi som forskare inte garantera att respondenterna tolkar och förstår dessa på samma grundlag som vi gör. Vi uppfattade dock en samstämmighet med respondenterna gällande begreppsutfattningarna. Den teoretiska referensram vi utgick från visade sig fungera som ett bra underlag för att studera hur bedömning och urval skedde i organisationerna, samt vem som uppfattas ha tolkningsföreträde i rekryteringsprocessen. Väger vi in samtliga av dessa faktorer bedömer vi validiteten i denna studie som relativt hög.

Reliabiliteten speglar tillförlitligheten i ett resultat och om det går att återges av andra forskare. Den går därmed inte att separera från validiteten. Reliabiliteten inom kvalitativ forskning handlar om hur empiri insamlats och hur denna bearbetats (Kvale & Brinkman, 2009). Med ett omfattande forskningsfält att utgå från där olika definitioner av kompetenser existerar kan således olika resultat och analyser göras beroende på tillvägagångssätt. Då vi i denna studie använt oss av semistrukturerade intervjuer som anpassades efter situationen är våra resultat unika och det kan därför vara problematiskt att få samma resultat vid genomförandet av en liknande studie. Vi upplever dock att de teoretiska referensramar och tidigare forskning som redogjorts för skulle kunna medföra liknande resultat. Genom att redovisa hur vi inhämtat tidigare forskning i en litteratursökningsavsnitt, samt att vi spelade in och transkriberade intervjuerna, medförde en transparens i vårt arbete. Detta finner vi till stor del bidrar till studiens relativt höga tillförlitlighet och reliabilitet (Kvale & Brinkman, 2009).

4.6 **Forskningsetiska principer**

Vi har utgått ifrån Vetenskapsrådets (2013) fyra forskningsetiska principer. Dessa består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa principer finns till för att forskningen skall vara så etisk och rättvis som möjligt och uttrycks i vår intervjuguide (se bilaga 2). Dessa principer klargjordes för respondenten i början av intervjutillfället. Nedan beskrivs dessa kort.

Informationskravet - Innebär att forskaren skall delge respondenten forskningens innebörd och syfte. Detta gjordes i missivbrevet som skickades ut (se bilaga1) samt vid början av intervjutillfället. Vi klargjorde även att respondenten hade möjlighet att avbryta om denne av någon anledning inte kände sig bekväm.

Samtyckeskravet - Betyder att respondenten skall uppleva sin medverkan som frivillig och på egna villkor.

Konfidentialitetskravet - Innebär att de enskilda respondenternas uppgifter skall hanteras med största möjliga anonymitet. Vi klargjorde att känsliga uppgifter så som namn och företag inte skulle nämnas i uppsatsen och att uppgifterna skulle behandlas med konfidentialitet. Vi frågade även om lov för att spela in intervjuerna vilket alla våra respondenter godkände.

Nyttjandekravet - Betyder att all information som insamlas enbart skall användas i syfte för vår uppsats.

5. RESULTAT

Under följande stycke presenteras studiens resultat samt tillhörande resultatanalys. Studiens tre frågeställningar redogörs för i tre separata stycken. Den teoretiska referensramen samt tidigare forskning har valts ut i syfte att förstå varje enskild frågeställning och appliceras här i syfte att bringa klarhet i det empiriska materialet. I Ledarens kompetens redovisas hur rekryterare ställer sig till ledarens formella respektive informella kompetenser samt till kravprofilen. I nästkommande stycke redogörs för vad som beskrivs påverka rekryterares Bedömning och Urval. Slutligen appliceras ett Maktperspektiv på de två tidigare frågeställningarnas empiriska material i syfte att resonera kring den tredje frågeställningen.

5.1 Resultat : Ledarens kompetens

Kahlke och Schmidt (2002) förklarar hur rekryteringsprocessen startar med en behovsdefiniering. Baserat på denna utformas en kravprofil innefattande en specifikation på arbetskrav och kompetenser aktuella för tjänsten. I följande stycke tar vi stöd i respondenternas utsagor för att lyfta *hur* rekryterarna definierar kompetenserna, för att vidare även kunna redogöra för *vilka* kompetenser detta faktiskt är - de formella eller informella.

Hur kompetenser definieras

Samtliga av våra respondenter uttryckte att tjänstens kompetenskrav i form av formella och informella kompetenser formuleras i en kravprofil. Framtagning av kravprofil utfördes på två sätt- i samarbete med kollegor, eller enskilt av rekryteraren själv. Av de åtta respondenter som intervjuades poängterade sex av dem att utformning av kravprofilen är ett arbete som görs tillsammans. Två tillvägagångssätt och syften med detta kunde urskönjas från respondenternas utsagor. Dels menade ett fåtal av rekryterarna att intervjuer utfördes med de medarbetare och ledare som skulle arbeta närmast den nytillkomna ledaren. Detta var främst för att få en bild av vilka informella kompetenser denna skulle besitta. Enligt flertalet av respondenterna gjordes detta i syfte att säkerställa att den nya ledaren skulle passa in i gruppen och dela både organisationens och medarbetarnas värderingar. Bland annat Doris förtydligade värderingarnas vikt då hon uttryckte att *“Vi är väldigt noga med att personen ska passa in i företagskulturen.”*

Den andra gruppen respondenter som uttryckte att kravprofilen formulerades tillsammans, förklarade att detta innebar att en grupp från ledningen samtalade om utformningen. Personal från HR-avdelning, huvudansvarig för verksamheten där kandidaten ska in, eller i vissa fall VD involverades i framtagning av kravprofil. Syftet med denna utformning var att dessa individer var mest insatta i vilken ledartyp som eftersöktes och vilken funktion denne skulle komma att ha i organisationen.

De två respondenter som gav uttryck för att kravprofilen formuleras på egen hand förklarade att de använde sig av verktyg, även kallat mallar. Dessa verktyg var dataprogram vilka tillhandahöll rekryteraren med en kravprofilsmall. De formella och informella kompetenser kandidaten skulle besitta formulerades därmed i denna mall.

Vilka kompetenser definieras

Vidare ställes frågor kring de kompetenskrav som formulerats i kravprofilen och vilka dessa var. Utifrån respondenternas svar kunde tre typer av kompetenskrav urskönjas: Formell kompetens i form av utbildning, relevanta arbetslivserfarenheter samt önskvärda personliga egenskaper. Dessa tre kompetenskrav var återkommande utsagor hos samtliga respondenter, vilka uttrycktes som de krav dem önskade kandidaterna skulle möta. Två av dessa kompetenskrav som formulerades i kravprofilen nämndes av alla respondenter-kompetenskrav i form av utbildningskrav och lämpliga personliga egenskaper. Samtliga av respondenterna uttryckte att de formella och informella kompetenserna finns formulerade i kravprofilen. Det fanns därmed likheter vad gällande kravprofilernas strukturella utformning rörande de formella och informella kompetenserna. Likheter i den strukturella utformningen till trots, framgår det finnas betydande skillnader beträffande vilken *vikt* rekryterarna lägger vid dessa kompetenser.

Vikten av formella och informella kompetenser

Alla våra respondenter har uttryckt att de utformar en kravprofil vilken innefattar kompetenskrav i form av formella och informella kompetenser. Att finna en kandidat som möter dessa krav skapar goda förutsättningar för organisationen att få precis den ledaren dem eftersöker.

Att samtliga rekryterare menar att formella kompetenser finns formulerade som krav i kravprofilen, tyder på att samtliga rekryterare även finner dessa kompetenser betydelsefulla för den aktuella tjänstens syfte. Detta då flera respondenter pekar på att kandidaten ska möta de formella kompetenskraven i form av lämplig utbildningsnivå eller relevant kompetens inom ett visst område, och förklarades som en förutsättning för att kandidaten ska vara aktuell för tjänsten. Hanna menade att kandidaten behöver en högskoleutbildning med koppling till det yrkesområde ledaren ska verka inom. Både Erik och Fredrik förklarade hur kandidaten inte får komma *för långt bort ifrån* de formella kraven, med vilket de menar att högskoleutbildning kan vara betydelsefull, men att det till skillnad från Hanna inte nödvändigtvis måste vara inom det aktuella yrkesområdet.

Alla respondenter formulerade kompetenskrav av både den formella och informella arten. Av det empiriska materialet att tolka framgår dock att sex respondenter menar att individens informella kompetenser väger tyngre än de formella kraven. Anledningen till detta uttrycks vara att de formella kompetenserna är något kandidaten kan lära sig, då istället de informella kompetenserna är svårare att tillägna sig om de inte från början redan finns där. Gustav pekade på hur viktiga de formella kraven var och tryckte på betydelsen av dessa, men sedan betonade han de informella kompetenserna med just motiveringen att dessa är svåra att ändra på. Han menar:

“Du ska vara högskoleingenjör- bygg, det är nästan där du behöver vara för att komma i fråga. Men ännu viktigare än det är att du har rätt attityd för du kan alltid lägga på det här att du kan lära dig saker, men det är ett helvete att ändra någon som har fel attityd eller inställning, man löser inte det.”

Gustavs resonemang visar på att kandidaten ska möta de formella kompetenskraven, men att attityden spelar en större roll i längden. Utan de rätta personliga egenskaperna så går det helt enkelt inte att anställa den kandidaten. Flertalet av respondenterna ger uttryck för det som Gustav pekar på. Bland annat Berit förklarar hur personligheten är något som inte går att förändra och att det är möjligt att lära upp en person i form av att utbilda och vidareutveckla, men att personligheten är svår att ändra på. Även respondenten Hanna som tryckte på att

kandidaten skulle ha en relevant högskoleutbildning förklarar vidare hur de lägger stor vikt vid den personliga lämpligheten och att *“system och saker kan man ju lära sig men om man inte funkar ihop... då gör man ju inte det.”*

Av våra respondenter att tyda uttrycker de allra flesta att de informella kompetenserna väger något tyngre än de formella, trots att de båda formuleras i kravprofilen. Anledningen till detta förstås vara precis att de informella kompetenserna består av egenskaper som inte lika lätt som de formella kompetenserna går att förnya, eller ändra. Flera av rekryterna gör även tydligt att de personliga egenskaperna just vid en ledarrekrutering förstås som betydelsefulla. Adam förklarar att ledare inte är något som en individ kan läsa till, för honom är ledarskapet inte kopplat till individens formella kompetenser, utan istället till de informella kompetenserna. Av våra intervjuade rekryterare ger han det mest konkreta exemplet på detta när han förklarar att *”Jag tror att ledare är något man är född till. Det är något jag verkligen tror på”*.

Adam är den enda respondenten som uttrycker att ledare är något en föds till, men flertalet av våra respondenter uttrycker att kandidatens personliga egenskaper är viktiga och att ledarskapet förstås som starkt förknippat med just de personliga egenskaperna. Fredrik poängterade att det personliga är *“extremt viktigt”*, Berit förklarade hur hon framför allt *“går på personligheten”* och Erik menade att den roll ledaren har mer handlar om dennes personlighet. Vid en ledarrekrutering framgår således de informella kompetenserna som betydande och Fredrik förklarar hur en specialiserad teknikmänniska kan sitta själv framför en dator utan att behöva ha kontakt med andra människor och att en sådan person kan passa där *“Men att sätta en sådan person som chef det blir aldrig bra. Nej.”*

Majoriteten av våra intervjuade rekryterare uttryckte således vikten av de informella kompetenserna. Våra respondenter var öppna och tydliga med detta. Några av respondenterna uttryckte även att kraven på de formella kompetenserna är allt för höga, och många gånger obefogade. Fredrik förklarade att det finns en övertro kring formalia av rätt utbildning. Något han menar blir mer påtagligt ju högre upp i organisationen en kommer. Han menar att det på en ledarnivå inte spelar någon roll hur kunnig ledaren är om den ändå *”Kommer in och gör sig osams med allt och alla, och förstör massa relationer. Det blir aldrig en bra rekrytering.”* Även Berit poängterar hur intresset för de informella kompetenserna ökat. Hon förklarar att när hon började med rekrytering för nio år sedan var utbildning och erfarenhet något som alltid lyftes. Idag menar Berit att detta är något som man förväntar sig att alla har *“Och även om det kanske egentligen inte behövs så är det de nu”*.

5.2 Resultatanalys : Ledarens kompetens

Rekrutering på dagens arbetsmarknad handlar om ett allt större fokus riktat mot individen och de kompetenser denna ska ha i syfte att matcha de krav organisationer ställer. De formella kompetenskraven förstås vara av en ökad vikt då utbildningsnivån stadigt växer och enligt Obert och Södergård (2010) har individer aktiva på den svenska arbetsmarknaden i allt större utsträckning en högskoleutbildning. I takt med att fler utbildar sig höjer även organisationer kraven vad gällande de formella kompetenserna. Men då högskoleutbildningar blir allt vanligare och individer i hög utsträckning har de formella kompetenser som krävs för tjänster, riktas blicken mot att finna en kandidat som har något mer än precis detta att erbjuda. Hand i hand med stigande formella kompetenskrav följer ett ökat intresse för individens informella kompetenser. De personliga egenskaperna är kopplade till individen och vem denna är. En

individens informella kompetenser är unika, men även något som inte lika lätt som de formella kompetenserna går att ändra eller förnya. Obert och Södergård (2010) menar att det vid ledarerekryteringar, i större utsträckning än vid medarbetarekryteringar, läggs betydande vikt vid kandidatens informella kompetenser. Ett resonemang som flera respondenter i denna studie gav stöd för.

Rekryterarna uttrycker i stor utsträckning att kandidatens personliga egenskaper är viktiga aspekter att ta hänsyn till vid rekrytering av en ledare. Att en ledare besitter lämpliga informella kompetenser uttrycks vara väsentligt för en ledare, och uttrycks av majoriteten av rekryterarna vara en nödvändighet för att vara aktuell för tjänsten. Trots att samtliga av rekryterarna menar att kravprofilen innehåller kompetenskrav av både den formella och informella arten, framgick att det inte räckte att kandidaten mötte de formella kompetenskraven om de informella inte stämde. Adam tydliggjorde detta då han förklarade hur kandidater kunde ha lämpliga meriter, utbildning och ett jättebra cv, men om denne inte kunde prata för sig och kommunicera på ett lämpligt sätt kunde de inte anställa denne. Adam fortsätter resonemanget med:

“Jag bryr mej egentligen inte vad de har för bakgrund, för alla har 20 år erfarenhet att vara chef och jättehöga VD, och så söker dom den här tjänsten. Det är inget jag bryr mej om egentligen. Det viktigaste för mej är att personen i fråga... Att jag kan prata med personen.”

Adams förklaring tydliggör vilken betydelse de informella kompetenserna har, i detta fall i form av kandidatens förmåga att kommunicera. Även Gustavs resonemang, redovisat i resultatdelen, förklarar hur kandidaten måste ha en specifik högskoleutbildning, men fortsätter samma mening med att, om kandidaten inte har rätt attityd kommer den inte att anställas. Besitter inte kandidaten dessa informella kompetenser förstås den därför inte heller vara aktuell för tjänsten, hur väl denne än matchar de formella kompetenskraven. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) tenderar organisationer att formulera allt för höga formella kompetenskrav, trots att tjänsten inte nödvändigtvis kräver detta. Av våra respondenter att tyda kan deras resonemang kring vikten av de informella kompetenserna, som mer betydelsefulla än de formella kraven, indikera på att de formella kompetenskraven formulerade i kravprofilen, kan förstås som irrelevanta eller allt för höga.

Fascinationen för ledares informella kompetenser har genom decennier präglat ledarskapsforskningen och Yukl (2012) förklarar detta fält inom ledarskapsforskningen som den egenskapsinriktade ansatsen. Fältet har präglats av föreställningar kring huruvida en individ kan ha naturliga ledaregenskaper, eller i alla fall besitta personliga egenskaper vilka skapar förutsättningar för ett gott ledarskap (Skorstad, 2011). Vår respondent Adam förklarade rollen som ledare som något en individ föds till. Han poängterade hur ledarrollen inte var något som gick att lära sig, utan något en individ redan som liten kunde känna sig lämpad för. Detta uttalande ligger i linje med de föreställningar som florerat inom den egenskapsinriktade ansatsen. Nilsson et al (2011) menar att det finns få belegg för att en viss uppsättning personliga egenskaper entydigt korrelerar med ett lyckat ledarskap, men att tron på att individer kan ha medfödda ledaregenskaper ändå är föreställningar som lever kvar på dagens arbetsmarknad bland individer och organisationer. Adams uttalande ger därmed stöd för Nilsson et al (2011) resonemang om att dessa föreställningar tenderar att leva kvar.

Adam var den av rekryterarna som mest konkret gav uttryck för den egenskapsinriktade ansatsen med en tro på ledaren som något kandidaten föds till. Denna ansats övergavs inom forskningen i viss mån till förståelsen av ledarskapet som kontextbundet (Yukl, 2012). Fredrik förklarade,

“Jag säger inte att den ena chefen är bättre eller sämre än den andra utan det krävs ju olika ledarskap för olika situationer. Så ibland är man lite stereotyp när man tror att en chef måste vara på det här sättet, på samma sätt som man tror att säljare måste vara pratglada pratkvaren”

Hans resonemang ger stöd för Yukls (2012) forskning, där den kontextbundna ledarskapsforskningen förstås vinna allt större mark över den egenskapsinriktade ansatsen. Enligt denna forskningsansats är inte ledarskapet synonymt med en viss uppsättning personliga egenskaper, utan det handlar istället om vilka egenskaper som är lämpliga. En ledare som lyckas på en arbetsplats, behöver inte göra det på en annan. Ändå kvarstår faktum; rollen som ledare förstås som förknippad med de informella kompetenserna, oavsett om de ses som medfödda eller om dem förstås som kopplade till kontexten. Anknypningen mellan de informella kompetenserna och ledarrollen, blev ännu tydligare då vi ställde frågor gällande vad goda ledaregenskaper innebar för rekryterarna. Fredrik förklarade hur det kan finnas varianter, men att grundidén om en bra ledare är en individ som förstår människor. Enligt Doris handlade ledarskapet om att vara involverad samt att lyssna, för Berit bygger goda ledaregenskaper på närvaro, samt delaktighet, och Erik förklarade hur,

“Den roll du ska ha som ledare handlar mer om en personlighet, att kunna driva utveckling eller kunna leda folk eller så, det är ju inte en specifik tio arbetsuppgifter som man har.”

Samtliga av de intervjuade rekryterarna förklarade goda ledaregenskaper på liknande sätt som redogjort för respondenterna ovan. De begrepp de fyller goda ledaregenskaper med är kompetenser hos en individ som är av informell art. Spinelli och Zajac (1995) kunde i sin forskning konstatera att rekryterare såg ett lyckat ledarskap som starkt förknippat med goda ledaregenskaper. Med stöd i denna forskning menar vi att indikationer på detta även går att utläsa i våra respondenters utsagor- rekryterarna förstår ledarrollen som starkt förknippad med de personliga egenskaper de har. En anledning till varför lämpliga informella kompetenser uttrycks vara en så viktig del av ledarskapet kan, med stöd i Obert och Södergård (2010) förklaras med de unika krav som ställs på denna individ. Ledarskapet är en komplex sammansättning av olika krav vilka förutsätter en uppsättning kompetenser som sträcker sig utöver de formella, lärda, kunskaperna. De informella kompetenserna menar författarna således är avgörande för vilken framgång individen kommer att ha som ledare.

5.3 Resultat : Bedömning och Urval

Att hålla fast vid kravprofilen och se till att denna följs beskrivs av flera respondenter vara viktigt. Vad som särskilt framgår är att kravprofilen främst fungerar som ett underlag för att säkerställa att kandidaten möter de formella kompetenskrav som här finns formulerade. Genom att granska kandidatens cv och personliga brev kan rekryterarna skapa sig en god bild kring huruvida kandidaten möter kravprofilens formella kompetenskrav.

Intervjuer, testning samt referenstagning uttrycks av samtliga respondenter som vanligt förekommande bedömnings- och urvalsmetoder av kandidater. Vilken av dessa metoder, eller hur respondenterna valde att kombinera dem varierade dock. Ett fåtal av respondenterna använde sig i huvudsak av intervjuer vid bedömningsförfarandet, men ett flertal använde även olika varianter av test vilka utgjorde delar av bedömningen. Berit förklarade att hon hade ett *“Jättebatteri”* av tester som hon arbetade med vilka bildar en grund för kommande urval. Personlighetstester, begåvningsstester och färdighetstester nämndes som olika varianter. Få av respondenterna använde denna mängd av tester, men en tydlig majoritet invävde någon form

av test i bedömningen och sex av rekryterarna gav uttryck för att någon form av personlighetstest användes regelbundet. Fem av respondenterna uppgav att tester var ett vanligt inslag för att säkerställa att de formella kompetenskraven möttes. Ett fåtal av rekryterarna berättade att de använde andra varianter av test som de beskrev var lite enklare. En variant av ett sådant test ämnade visa riktlinjer för hur kandidaten kommunicerade med sin omgivning och på så vis indikera om kandidaten var lämplig. Flertalet av respondenterna uppgav även att de tog kontakt med referensgivare som ett sista steg i rekryteringsprocessen för att försöka verifiera intryck och kompetenser innan anställning var aktuell. Således gav respondenterna uttryck för en varierad uppsättning av bedömnings- och urvalsmetoder.

Samtliga av våra respondenter uttryckte att intervjun var av stor betydelse för bedömning- och urval av en lämplig kandidat. Det kan uppfattas att det här ämnades skapa en närmare och mer personlig kontakt med den sökande. Flera av rekryterarna lyfte att intervjun är kandidatens chans att visa vem den är och vad den kan. Det personliga mötet är för rekryterarna därför ett tillfälle att försöka nysta i kandidatens kompetenser och sätta dessa i relation till vad som eftersöks. I respondenternas utsagor görs tydligt att både de formella och de informella kompetenserna diskuteras vid intervjutillfället och att det är en möjlighet för dem att ha en öppen dialog med kandidaten. Många av rekryterarna uttryckte att de försöker bilda en uppfattning om kandidatens sätt att hantera olika situationer, och därmed få en utförlig förståelse för vad personen kan, och hur denne fungerar i diverse arbetsrelaterade sammanhang. Att intervjun hade en viktig roll i syfte att synliggöra personliga egenskaper blev tydligt i respondenternas utsagor. De flesta angav att de genom intervjuer med kandidaterna fick "koll" på deras personlighet. Härmed lyftes intervjusammanhanget av rekryterarna som betydelsefullt i syfte att synliggöra kandidatens informella kompetenser.

Av respondenternas utsagor att tolka kan intervjuens syfte förstås som dubbelt - dels ska kandidaten få möjlighet att berätta om sig själv, och dels ska rekryteraren här kunna bilda sig en uppfattning om huruvida kandidaten faktiskt lämpar sig för tjänsten. Flera av respondenterna uttrycker att de ibland får ett annat intryck av kandidaten vid intervjun än de haft vid granskning av cv eller vid telefonkontakt och att det personliga mötet - intervjun, utgör en plattform där rekryterarna får ett personligt intryck av kandidaten. Flera av våra respondenter uttryckte att de i detta möte ganska snabbt om kandidaten lämpar sig för tjänsten. Känslan bidrar därmed till att färga uppfattningar om kandidatens personliga egenskaper vilka också förstås utgöra en bedömningsgrund. Berit var en av respondenterna som beskrev känslan som uppstår vid intervjun, och hur den påverkade rekryteringsprocessen och urvalet av en kandidat,

“Jag menar det kan vara en jättebra person, men jag känner att den inte kommer passa. Det är liksom inte rätt, någonstans till syvende och sist går det ner på personnivå”.

Respondenterna hade olika sätt att förklara känslan. Berit nämnde den i form av en magkänsla, Adam uttryckte den som personkemi och ett par andra respondenter beskrev att det uppstod ett klick. Flertalet av respondenterna förklarade dock känslan som något som bara uppkom. De framgick alltså som en svårighet att definiera känslan mer exakt och vad den uppkommit ur. Känslan framgick som viktig för rekryterarnas helhetsuppfattning av kandidaten, och fem av rekryterarna uttryckte även en stark tro till den egna förmågan att bedöma kandidaternas lämplighet baserat på just denna känsla. Gustavs förklaring på hur han *bara vet* om kandidaten är lämplig eller inte speglar vad de flesta av våra respondenter uttryckt. När vi diskuterade hur han under intervjutillfället gick till väga för att bedöma kandidatens lämplighet för tjänsten, förklarade han:

Gustav: Det stämmer bara inte.

Intervjuare: Hur gör man då?

Gustav: Då tackar vi nej.

Intervjuare: Ja. Men hur märker ni det (att kandidaten inte är lämplig)?

Gustav: Det märker man... Hur man märker det? Det märker man när man pratar med folk.

Gustavs uttalande pekar på hur svårt det kan vara att förklara och sätta fingret på vad känslan faktiskt är. Flera av våra respondenter hade svårt att definiera just känslan. Oavsett hur denna föreställning skapas, eller definieras framstår den ändå som en bidragande, och ibland även avgörande faktor för om kandidaten blir anställd. I många av våra respondenters utsagor kan känslan förstås som kopplad till rekryterarens vana och erfarenhet av rekryteringsprocessen. Fredrik förklarar hur han på intervjun känner huruvida kandidaten är lämplig eller inte. På följdfrågan hur han kan känna det förklarar han -

"Det kommer väldigt mycket, väldigt, väldigt, väldigt mycket på erfarenhet".

Erfarenheten ger alltså en känsla för kandidatens lämplighet i förhållande till tjänsten, och i flertalet av rekryterarnas utsagor förstås detta också vara en viktig pusselbit vid bedömning och urval.

5.4 Resultatanalys : Bedömning och Urval

Kahlke och Schmidt (2002) argumenterar för vikten av att rekryterare, vid bedömningar och urval, använder sig av metoder som på ett så reliabelt och objektivt vis som möjligt lämpar sig för att mäta kandidaternas kompetenser. Strategiskt valda bedömnings- och urvalsmetoder skapar därför goda förutsättningar att finna just den kandidat som eftersöks. Kahlke och Schmidt (2002) redogör för *Bedömningscirkeln* som ett gott underlag att utgå från gällande dessa metoders strukturella utformning. Samtliga våra respondenter uttryckte använda sig av en, eller flera av de steg formulerade i denna. Ofta kombinerades även flera metoder så som intervju, test och referenstagning vid bedömningen av kandidatens lämplighet. En kombination ökar enligt Kahlke och Schmidt (2002) sannolikheten att rekryterarna mäter kandidatens formella och informella kompetenser på ett ansenligt och omfattande vis. Då flera av rekryterarna uttryckligen använde sig av en kombination av metoder borde de ha goda förutsättningar att bedöma kandidaterna, samt finna en som möter dessa krav. Enligt Obert och Södergård (2010) uttrycks det dock svårare att bedöma kandidaters informella kompetenser, än de formella. Att kombinera metoder kan därmed inte garantera ett gott utfall om metoderna som används inte mäter precis det dem är ämnade att mäta. Fergin et al (2014) ger stöd till detta resonemang, och menar att trots en uppsjö av tester, intervjutekniker och bedömningsförfaranden tenderar organisationer överlag ändå att överge de objektiva bedömningsmetoderna för de av mer subjektiv art.

Av respondenternas utsagor att tolka uppfattades det relativt oproblematiskt att säkerställa huruvida kandidaten mötte de formella kompetenskraven. Dels granskades kandidatens cv och personliga brev där utbildningsnivå eller relevant spetskompetens ofta redan fanns formulerad i text. Genom granskning av dessa dokument gav rekryterarna uttryck för att de hade en god bild över kandidatens formella kompetenser. Utöver detta utfördes också olika former av tester. De begåvnings- och färdighetstester som Berit i föregående resultatdel nämner, syftar till att fånga kandidatens arbetsprestation och hur dennes formella kompetenser förstås som lämpliga i syfte att möta tjänstens krav. Det som enligt Skorstad (2011) skiljer dessa två typer av tester från personlighetstesterna, är bland annat att de ger tydliga resultat - antingen uppvisar kandidaten att de möter kraven, eller inte. Med stöd i detta resonemang kan det

förstås som relativt lätt för våra respondenter att skapa sig en uppfattning om huruvida kandidaten möter de formella kompetenskraven, eller inte.

Obert och Södergård (2010) antydde att det kan vara problematiskt att bedöma kandidaters informella kompetenser. Detta var inget våra respondenter gav uttryck för, då samtliga menade att dem hade metoder för denna typ av bedömning. Även om respondenterna inte fann bedömning av informella kompetenser som problematisk i sig, kan metoderna de använder sig av förstås som problematiskt vad gällande dess reliabilitet och objektivitet. De metoder majoriteten av respondenterna uttryckligen använde vid bedömning av kandidatens informella kompetenser var dels personlighetstester, dels en känsla.

Med ett ökat intresse för de informella kompetenserna kommer ett ökat intresse för att kartlägga dessa, och på dagens arbetsmarknad blir personlighetstest ett allt vanligare inslag i rekryteringsprocessen (Lindelöw Danielsson, 2003). Enligt Skorstad (2011) ökar personlighetstest möjligheten att finna en kandidat som lämpar sig för tjänsten, men de kan aldrig ge några garantier för en lyckad rekrytering. Av denna anledning kombineras ofta dessa test med andra metoder, vilket enligt Kahlke och Schmidt (2002) ökar sannolikheten för en mer korrekt och övergripande kartläggning av kandidaten. Vid bedömning av de informella kompetenserna gav våra respondenter uttryck för att de kombinerar personlighetstester med en annan bedömningsmetod- känslan. Personlighetstester kombinerades enligt våra respondenter ofta med ett intervjutillfälle. Det var i detta möte känslan för kandidaten synliggjordes. Berit förklarade hur personlighetstest ofta placerades sent i bedömningsprocessen. På frågan vad syftet med detta tillvägagångssätt var förklarade hon; *“Då vill man ha en bekräftelse på den magkänslan man har, att den är rätt. Att det ligger på de viktiga parametrarna. [...] Jag hade uppfattat dig så här, och det blev såhär i resultatet, varför blev det så?”*

Berits uttalanden är ett av flera exempel på hur rekryterare använder personlighetstester i syfte att stämna av hur väl testresultaten möter deras tidigare, subjektiva, upplevelser av kandidaten. Intervjutillfället uttrycks av flertalet respondenter som det tillfälle att matcha kandidatens cv, personliga brev eller testresultat mot den verkliga personen. Som Hanna förklarar det;

“Man kan ju se då vad dom har svarat på dom här frågeställningarna, stämmer det överens med hur personen uppträder och hur personen svarar på frågorna?”

Intervjun erbjuder en möjlighet för våra respondenter att möta kandidaten i person och få denne att berätta om sig själv, för att på så vis avgöra huruvida kandidaten lämpar sig för tjänsten. Lindelöw Danielsson (2003) menar att en stämning mellan rekryterare och kandidat lätt kan uppstå där dem båda trivs i varandras sällskap, utan att kandidaten egentligen möter tjänstens kompetenskrav. Personkemin vid intervjutillfällen menar Foster et al (Kahlke & Schmidt, 2002) förstås som inflytelserik och skapar ett utrymme för rekryterarens subjektiva tolkningar. Med stöd i detta resonemang kan den känsla flera av våra rekryterare gav uttryck för, uppstå vid intervjutillfället och i samspelet mellan kandidat och rekryterare. Enligt Fergin et al (2014) behöver en känsla i sig inte förstås vara problematiskt, utan det är när känslan blir en bedömningsgrund som komplikationer kan uppstå. Det vill säga när känslan, personkemin, eller trivseln i varandras sällskap utgör en del av bedömningsförfarandet, vilka tenderar att ersätta de mer objektiva varianterna (Fergin et al, 2014).

Majoriteten av de respondenter som uttryckte att det uppstod en känsla för huruvida kandidaten var lämplig eller inte, gav även indikationer på att känslan utgjorde en betydande

del i bedömningen av en kandidat och således påverkade det slutgiltiga urvalet. Vi finner därmed ett visst stöd för Fergins et al (2014) resonemang då objektiva bedömningsförfaranden, enligt flertalet av respondenterna, överges för mer subjektiva metoder. Intervjutillfället kan enligt detta resonemang förstås utgöra ett bedömningsunderlag för våra respondenter, där deras upplevelser av kandidaten, känslan, fungerar som själva bedömningsverktyget.

Bolander (2002) förklarar att verktyg i form av rekryteringsmodeller och bedömningsinstrument är ämnade att standardisera bedömning och urvalsprocessen i syfte att minska de subjektiva bedömningsverktygen. Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel är ett exempel på en sådan rekryteringsmodell, en modell som samtliga rekryterare gav uttryck för att de följde. Tester av olika slag är exempel på standardiserade bedömningsinstrument, även dessa metoder som en majoritet av respondenterna uttryckte att de använde sig av. Trots goda möjligheter att göra objektiva bedömningar av kandidater med hjälp av standardiserade verktyg, väljer en majoritet av respondenterna ändå att förlita sig på en mer subjektiv bedömningsmetod - känslan.

Möjliga konsekvenser av denna typ av bedömningsförfarande är att rekryteraren baserar bedömning och urval primärt på kandidatens personliga egenskaper, utan att denna möter de formella kompetenskrav som tjänsten kräver (Bolander, 2002). En ytterligare risk med att anställa en kandidat baserat på en känsla är att klicket som uppstår mellan rekryterare och kandidat också endast uppstår mellan dessa två. Det finns således ingen garanti för att kandidaten vidare kommer att klicka med kommande medarbetare. Holgersson (2003) beskriver hur bedömning och urval påverkas av rekryterares subjektiva tolkningar av kandidaten. Forskaren förklarar hur rekryterare tenderar att föredra kandidater med en personlighet som liknar deras egna. Risken för homosocial reproduktion vid rekryteringsprocesser förstås öka när lika också väljer lika. Kandidater riskerar därmed att bli bortsorterade, till förmån för kandidater med informella kompetenser som liknar rekryterarens och som denne finner tilltalande. Konsekvenser av subjektiva bedömningsmetoder *kan* ge utfall som likt dem som det här redogjorts för.

Oavsett de möjliga konsekvenser ett subjektivt bedömningsförfarande kan resultera i, är rekryterarens roll som bedömare en central del att belysa i syfte att förstå uppkomsten av känslan, och hur denna ligger till grund för bedömning. Holgersson (2003) menar att bedömning och urval ofta är sammanvävda med rekryterarens självbild som en kompetent bedömare. Bolander (2002) menar att rekryterare i hennes studie till stort förlitade sig på erfarenhet och sin egen förmåga att bedöma kandidaters informella kompetenser. Flertalet av våra respondenter uttryckte att känslan förstås som kopplad till den yrkeserfarenhet dem tillägnat sig. Bland annat Fredrik förklarar att känslan av att kandidaten lämpar sig för tjänsten är grundad i *“Väldigt, väldigt, väldigt mycket erfarenhet”*

Även Berit förklarar att *“Man bygger upp en magkänsla, alltså en finkänslighet för varje, och det gör man ju i vilket jobb man än jobbar med, det gör man även här”*

Att bygga upp en finkänslighet kan med stöd i Bolander (2002) förstås som att respondenter har utvecklat erfarenhet, i form av en känsla. En anledning till varför erfarenhet kan förstås som en trovärdig bedömningsmetod kan då förstås som att rekryterare har stor tro till sina egna förmågor att kartlägga kandidaters personliga egenskaper (Bolander, 2002, Holgersson, 2003). Enligt Fergin et al (2014) tenderar dessutom människor överlag att ha en stark tilltro till varandras förmågor att läsa av andra och uppfatta egenskaper. Rekryterares erfarenheter av

denna typ av kartläggning kan utifrån detta resonemang således förstås som allmänt accepterade och tillförlitliga bedömningsgrunder.

5.5 Resultatanalys : Maktperspektiv

I denna avslutande del appliceras ett maktperspektiv baserat på Foucaults syn av begreppet (Ball, 2012). Makt förstås som något ständigt närvarande vilket varken är personifierad eller strukturellt bunden. Maktstrukturer uppstår i kontextens varande och förstås istället som något som utövas. Detta innebär att en individ inte per se kan uppfattas ha en maktposition, utan enbart att makten tar sitt uttryck i situationen. En rekryteringsprocess kan enligt detta perspektiv förstås som en diskurs, inom vilken vissa förväntningar och krav formar tankar och beteenden - vilka betraktas som mer, eller mindre självklara och normaliserade. En diskurs är många gånger given på förhand, och individer tilldelas positioner som redan i förväg är knutna till vissa förväntningar och krav. Foucault menar att det därmed finns ett beroende mellan parter i denna diskurs. Genom ett beroende blir maktrelationen ett faktum och vanligtvis är det de som upplever sig vara minst beroende som har maktövertaget. I en rekryteringsprocess förstår vi det vara rekryteraren som genom sina handlingar har möjligheten att utöva makt över de mer beroende parterna - kandidaterna. Nilsson (2006) menar att rekryterares handlande kan förstås som oreflekterade tankeprocesser vilket vidare innebär att rekryterarna inte alltid är medvetna om det maktinflytande dem har inom diskursen. Rekryterare kan förstås ha goda avsikter med sina definitioner av kompetenser samt det bedömningsarbete som också följer. Syftet är, som tydliggjorts att finna en kandidat som lämpar sig för tjänsten. Detta kan dock innebära att dem inte är medvetna om den kontroll de har och de metoder de använder sig av. Det är alltså inte säkert att dem är medvetna om de maktstrukturer som relationen mellan dem och kandidaten innebär. Makten kan därmed förstås som dold.

Rekryteringsprocessen kan utifrån detta resonemang uppfattas som en diskurs vari det existerar legitimerade uppfattningar, vilka i sin tur tillskriver en part tolkningsföretråde.

Under följande stycke appliceras ett maktperspektiv på de två tidigare frågeställningarnas empiriska material. Här redogörs därmed för hur rekryterarna kan förstås ha tolkningsföretråde att definiera önskvärd kompetens, samt vad detta kan resultera i vid bedömnings- och urvalsförfarandet.

Tolkningsföretråde vid definition av kompetens

I respondenternas utsagor framgick att önskvärda kompetenser redan på förhand definierats av rekryterarna. Definitioner av denna typ görs huvudsakligen i kravprofilen vilket således innebär att tolkningsföreträdet åligger rekryteraren att bedöma huruvida kandidaten möter dessa. Erik nämner sin syn på tolkningsmöjligheter då han förklarar;

“Jag brukar säga att när man skriver ett cv så lämnar man tolkningsrätten till dem som läser den. Och det innebär ju att den som sitter på andra sidan bordet och ska läsa, den kommer ju också från sin verklighet”

Eriks uttalande speglar en föreställning om att det är rekryteraren som har tolkningsföretråde att bedöma om de kompetenser kandidaten uttryckt i cv:t även matchar hans definition. I syfte att synliggöra detta tolkningsföretråde ställdes frågor till respondenterna gällande hur dem förhåller sig till en kandidat som inte delar deras definition av kompetenser. En majoritet av respondenterna angav att dem inte alltid delar kandidatens definition. På följdfrågan om de är villiga att acceptera dennes definition gick svaren i två riktningar. En grupp uppgav att det

inte var möjligt med hänvisning till de krav tjänsten kräver. Den andra gruppen förklarade att det var möjligt, med hänvisning till att dem ville finna en kandidat som, enligt Erik *“Inte är i boxen”*, eller som Berit uttrycker är *“En joker”*. Från ett maktperspektiv kan detta resonemang förstås synliggöra rekryteringsprocessens inneboende maktstruktur, och den norm som här finns. Rekryterarnas definition är normen, och det som synliggörs är det som bryter denna - det som inte är *“i boxen”*. Att välja en kandidat som på pappret inte möter de kompetenskrav som krävs, är ett medvetet val av rekryteraren. Att kandidaten förklaras med ord som *“joker”* indikerar på att denne inte faller inom normen gällande önskvärda formella kompetenser. Eftersom rekryteraren dock besitter tolkningsföreträdet, och därigenom har makten att göra detta val kan kandidaten ändå uppfattas som aktuell. Dock är det här viktigt att betona att acceptans uttrycktes gällde definitioner av just de formella kompetenserna.

Vad beträffande kandidaters möjligheter att definiera de informella kompetenserna framgick utrymmet som betydligt mer begränsat. Flertalet av respondenterna gav uttryck för betydelsen av att kandidaterna mötte deras förväntningar och krav på kompetenser- formella som informella. En möjlighet för rekryterarna att själva avgöra huruvida kandidaten möte de informella kompetenskraven, kan förstås som utformning av relativt breda och flertydiga platsannonser. Fredrik förklarade,

“Goda ledaregenskaper tycker alla chefer som tycker det är kul att vara chefer att dom har. Då känner dom igen sig i det, då kan de skicka in ansökan. Mitt mål med annonsen, det är ju egentligen inte för att selektera sådär jättemycket utan jag vill ju få in svar. Det är ju mitt prio ett, och sen vill jag ju stå för gallring.”

I intervjutillfället ges Fredrik en möjlighet att själv gallra ut de kandidater som inte möter kompetenskraven. Men Fredriks uttalande är intressant ur ytterligare en aspekt då han definierar ett begrepp som förstås som en informell kompetens, med en högst subjektiv innebörd; goda ledaregenskaper. Med stöd i Seftons (2012) resonemang kan goda ledaregenskaper betraktas som ett begrepp med en normaliserad och allmänt accepterad innebörd. Detta trots att definitionen av begreppet kan förstås som högst subjektiv, och de specifika egenskaperna, lika så. Med stöd i Bolander (2002), Holgersson (2003) och Nilsson (2006) kan tolkning av kompetenser förstås som subjektiva bedömningsgrunder och begreppet kompetens har således olika innebörd beroende av betraktarens ögon. Detta innebär vidare att förståelsen av goda ledaregenskaper kan skilja sig från person till person, och beroende på vem som uppfattas ha tolkningsföreträde i rekryteringsprocessen, även ges legitimitet att definiera innebörden. Belyst från ett maktperspektiv kan innebörden i begreppet synliggöras då en individ uppvisar ett beteende som bryter mot den allmänna uppfattningen. Då Fredrik innehar tolkningsföreträdet att definiera innebörden i begreppet är det således hans definition som är önskvärd, och de kandidater som gallras ut är dem som inte uppvisar egenskaper av den specifika typen. Berit beskriver att hon är öppen för att lyssna till kandidatens definition av ett *“gott ledarskap”*, men att definitionens innebörd måste stämma överens med hennes;

“När jag skriver ett gott ledarskap de gör ju jag för att personen ska komma hit och tala om för mig vad är ett gott ledarskap för dig, köper jag det och det känns som att de liksom är det som jag och X har pratat om, ah men då är dom ju med.”

Mlekov och Widell (2003) diskuterar homosocial reproduktion och att detta speciellt sker då kriterier inte kan definieras, utan framställs som outtalade och subjektivt uppfattade. Det outtalade och självklara menar Mlekov och Widell (2003) även är det som ofta blir normen. Detta i sin tur medför att olikheter medvetet, eller omedvetet sorteras bort. Goda ledaregenskaper eller gott ledarskap kan utifrån detta resonemang förstås som föreställningar

och begrepp vilka betraktas vara självklara och sålunda även är outtalade. Vidare innebär detta att rekryteraren besitter tolkningsföreträde att definiera dessa. Fergin et al (2014) tar i sin studie fasta på resultaten som belyser homosocialitet vid rekrytering och undersöker vidare om rekryterare upplever att de har möjligheten att anställa en "udda fågel", en kandidat som avviker från den befintliga arbetsgruppen. Detta kan liknas vid de kandidater som Fredrik och Berit förklarar som dem "utanför boxen" och "jokrarna". Forskarna drog slutsatsen att hela 86,6% upplevde möjligheten att rekrytera en sådan kandidat. Homosocialitet upplevdes inte som ett faktum, och framstod därför inte som problematiskt för rekryterarna. Dock tydliggör studien att homosocialitet sällan är något en person är medveten om.

Nilsson (2006) förklarar rekryteringsprocessen som en exkluderingsprocess vilket även kan tydas i respondenternas beskrivningar. I utsagorna blir tydligt att rekryterarna har en förförståelse av vem som eftersöks och att dem vid urvalet ämnar sortera kandidaterna utefter dessa föreställningar. Detta kan tyda på att rekryterarna inte nödvändigtvis är medvetna om dessa föreställningar och att urval sker baserat på deras definitioner. Av respondenternas utsagor att tolka framgår hur rekryterare har tolkningsföreträde att definiera kandidaters formella och informella kompetenser.

Tolkningsföreträde vid bedömning och urval

Samtliga respondenter gav uttryck för att de utgår från en kravprofil, vilken ligger till grund för bedömningen. Ändå kan i deras utsagor tydas att känslan väger in vid bedömning och urval. Likt som Nilssons (2006) studie visar, baserades urvalet inte enbart på det som föreskrevs i kravprofilen, utan även på hur väl kandidaterna uppfattades följde den sociala överenskommelsen. Utifrån detta resonemang kan våra respondenternas uppfattning och känsla för kandidaten vara en faktor som vägs in vid bedömningen. Flertalet av våra respondenter gav uttryck för en känsla som betydelsefull vid bedömning och urval av kandidater. Erik förklarade bland annat att,

"Vissa av egenskaperna som du söker vid en rekrytering vill du inte skriva ut i annonsen. Det kan vara så att du på intervjun vill känna att personen faktiskt har det".

Eriks strävan efter att känna huruvida kandidaten är lämplig kan utifrån Nilssons (2006) resonemang tolkas som en subjektiv bedömnings- och urvalsmetod. Metoder av detta slag kan dels förstås som dolda av utövaren själv, men även metoder som används utan att dem ifrågasätts. Flertalet av våra respondenter uppger explicit att känslan spelar en väsentlig roll specifikt vid bedömningen och urvalet av en kandidats informella kompetenser. Respondenternas svårigheter att uttrycka känslans innebörd kan enligt Nilsson (2006) innebära att det intryck, eller känsla som uppstår ofta är oreflekterad. Känslan beskrivs av samtliga våra respondenter som något abstrakt, något som bara uppkommer. Därför kan vidare också förstås att dessa oreflekterade processer legitimeras då rekryteraren innehar vetenskapen om vilka kompetenser och egenskaper som eftersöks. Respondenterna gav uttryck för att kandidatens informella kompetenser främst uppfattas vid intervjutillfället. Eftersom rekryterarna vid intervjun har klara uppfattningar om vad, och vem de eftersöker uppfattas de även ha legitimiteten att bedöma om kandidaten möter denna uppfattning. Detta medför att de personliga egenskaperna bedöms utifrån rekryterarens subjektiva föreställningar av kandidatens önskvärda kompetenser.

Fergin et al (2014) förklarar att rekryterare ofta har stor tilltro till sin egen förmåga att bedöma kandidater. Tilltron förstås även som delad av andra än rekryteraren själv, och subjektiva bedömningsmetoder ses därav som allmänt accepterade och tillförlitliga bedömningsgrunder. Förståelsen av rekryteringsprocessen som en diskurs formar även en

förståelse av att vissa inom denna diskurs har rätten att uttrycka sig och andra inte. Rekryterares subjektiva bedömningsgrunder i form av en känsla, kan utifrån detta resonemang dels förstås som metoder som tas för givna och därför inte problematiseras, men även som metoder vilka har legitimitet. Det är rekryterarna som här har rätten att komma till uttryck. Rekryteras legitimitet vad gällande bedömning och urval av kandidater kan utifrån Foucault (Ball, 2012) förstås som att dessa har makten att definiera kunskapen. Samtidigt som kunskap möjliggör ett maktutövande. Hybriden makt - kunskap i relation till en bedömning och urval kan därmed tolkas som att rekryterarna har makten att definiera vad som är önskvärt eller inte. Detta gör att de kandidater som inte möter rekryterarens krav på önskvärd kunskap därigenom blir uteslutna ur diskursen.

Av våra respondenters utsagor att tolka är mötet med kandidaten en möjlighet att avgöra huruvida denna besitter lämpliga informella kompetenser. Detta förstås dels som något respondenterna i stor utsträckning kan avgöra baserat på en känsla. Vad som dock även framgår är att denna känsla kommer relativt snabbt och är avgörande för det kommande urvalet. Gustav förklarade,

“Det blir en jävla massa att börja riva ur och så ska du sälla ut vilka som är relevanta så tar du in dem på intervju och du känner nästan när personen går in i rummet- Nä fan det här bli inte bra”

Även i Berits uttryck framgick det att känslan var en bedömningsgrund som infann sig snabbt under intervjun,

“Det är många gånger jag redan efter 10 minuter känner att nej nej, det här blir inte bra”

Utsagor likt Gustavs och Berits var återkommande hos våra respondenter. Här framgår dels uppkomsten av känslan och dess funktion som bedömnings- och urvalsmetod. Dels tydliggörs även hur upplevelsen av känslan kommer relativt tidigt i mötet. Att snabbt få ett intryck, en känsla för om kandidaten var lämplig eller inte, var något som framgick hos flertalet av våra respondenter. Detta kan liknas vid Nilssons (2006) förståelse av subjektiva bedömningsmetoder som oreflekterade tankeprocesser. Känslan uttrycks komma fort hos våra rekryterare, och kan också förstås vara specifik eftersom de snabbt kan avgöra om kandidaten kommer att lämpa sig för tjänsten. Alla uttalanden av denna typ hade liknande upplägg då rekryterarna enbart tycktes fokusera på att kandidaten var olämplig. Dem upplevde att kandidaten inte kom att passa. Maktstrukturer och normer förstås som dolda, det är först när något bryter normen som den synliggörs. Utifrån detta resonemang kan rekryterarna således förstås som förmedlare av normen, vilka har legitimiteten att definiera viss kunskap som mer önskvärd än någon annan. När dem möter en kandidat som inte möter deras definition bryter kandidaten normen, och även också synliggör den. Enligt Foucault (Ball, 2012) är makt produktivt då det skapar en ordning, men omöjliggör en annan. Kandidaters förståelse av kompetenser som inte möter rekryterarens definition av dem, kan därmed förstås som det som bryter organisationens inneboende maktstruktur, och på så sätt avtäckte den dolda normen. Gustav ger ett exempel på hur denna känsla för kandidaten påverkar det kommande utfallet, han förklarar,

Gustav: Det stämmer bara inte.

Intervjuare: Hur gör man då?

Gustav: Då tackar vi nej.

Att acceptera kandidaten och dennes kompetenser innebär att maktordningen ändras, vilket vidare medför att diskursens ordning rubbas. Ett förfarande som enligt Foucault (Ball, 2012) skulle kunna bryta maktstrukturer och sätta rekryterarens legitimitet i gungning. För att

återställa maktordningen måste rekryteraren avvisa kandidaten. Genom att Gustav hänvisar till att han tackade nej och inte anställde kandidaten, kan maktordningen förstås som återställd och normen förblir ohotad.

5.6 Sammanfattning

Ledarens Kompetens

Samtliga rekryterare gav uttryck för utformning av kravprofil, vilken innefattar de kompetenskrav tjänsten kräver. Kompetenskrav i form av utbildningskrav och lämpliga personliga egenskaper lyftes av samtliga respondenter. Krav i form av de formella och informella kompetenserna fanns därmed formulerade i samtliga kravprofiler. Trots detta gav respondenterna indikationer på att de informella kompetenserna väger något tyngre än de formella kompetenserna. Framst två anledningar till detta framgick. Dels förstods de informella kompetenserna som svårare för individen att tillägna sig. Formella kompetenser uttrycktes som något kandidater alltid kunde lära sig, då personliga egenskaper istället förstods som svårare att förnya eller förändra. Dels förstods rollen som ledare starkt förknippad med informella kompetenser. Samtliga av respondenterna uttryckte att goda ledaregenskaper innefattade kompetenser av denna art. För att vara aktuell för tjänsten som ledare föredrogs att kandidaten mötte de informella kompetenskraven, framför de formella kraven.

Bedömning och Urval

Respondenterna gav uttryck för en varierad uppsättning av bedömnings- och urvalsmetoder och samtliga av respondenterna gav uttryck för metoder vilka går att finna i Kahlke och Schmidts (2002) Bedömningscirkel. De formella kompetenserna bedömdes främst genom granskning av cv, personliga brev och tester av olika slag. De informella kompetenserna bedömdes främst genom intervju och personlighetstest. Utmärkande för bedömning av de informella kompetenserna var att intervjutillfället präglades av rekryterares känsla för kandidaten. Huruvida denne förstods som lämplig för tjänsten bedömdes därmed i hög utsträckning baserat på rekryterarens känsla för kandidaten. Känslan framgick även påverka det slutgiltiga urvalet. Trots att samtliga respondenter gav uttryck för bedömningsmetoder som skapar goda möjligheter för objektiva bedömningar av kandidater, valde en majoritet av respondenterna därmed ändå att förlita sig på en mer personlig bedömningsmetod - känslan. Dessa resultat ger ett visst stöd för Fergins et al (2014) resonemang då objektiva bedömningsförfaranden, enligt flertalet av respondenterna, överges för mer subjektiva metoder.

Maktperspektiv

Studiens tredje frågeställning syftar till att belysa hur rekryteraren kan förstås ha legitimitet att definiera önskvärda kompetenser, samt har tolkningsföreträde vid bedömning och urvalsprocessen. Med en utgångspunkt i Foucaults (Ball, 2012) syn på makt applicerades ett maktperspektiv på studiens empiriska material och tidigare frågeställningar. En rekryteringsprocess kan då förstås som en diskurs inom vissa individer förstås besitta tolkningsföreträde och legitimitet framför andra. Vad gällande definitioner av kompetenser synliggjordes rekryterarnas legitimitet genom att dem dels valde att formulera relativt öppna platsannonser vilket syftade till att få ansökningar vilka rekryterarna kunde välja från. Kandidaterna förstods därmed ha begränsade möjligheter att definiera vilken kompetens som var önskvärd för tjänsten, främst vad gällande de informella kompetenserna. Rekryterares tolkningsföreträde vid bedömning och urval kan förstås utifrån den känsla de upplevde i mötet med kandidaten. Denna känsla uttrycktes dels komma relativt fort, men var även avgörande

för huruvida kandidaten sågs som lämplig för tjänsten. Flera av respondenterna hade svårigheter att uttrycka vad denna känsla var eller grundade sig i vilket gör att dess funktion för rekryterarna kan förstås som en dold och oreflekterad bedömningsgrund. Känslan i sig var de medvetna om, men vilken makt denna känsla hade i bedömningsförfarandet behöver således inte vara något dem uppmärksammat.

6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER

6.1 Diskussion

En välmående organisation förutsätter ett välfungerande ledarskap. Att organisationer tillgodoser sitt kompetensbehov genom att anställa kompetent ledning kan därför förstås som en nödvändighet i syfte att etablera sin plats och överlevnad på marknaden. Vid en rekryteringsprocess har således rekryteraren en betydande roll. Ansvaret ligger till stor del på denna att definiera vilka kompetenser en "kompetent" ledare ska besitta, men även utforma bedömnings- och urvalsmetoder som säkerställer att kandidaten möter dessa kompetenskrav. På dagens arbetsmarknad sker en stadig ökning av individens utbildningsnivå och en högskoleutbildning förstås allt mer som ett nödvändigt måste, snarare än en önskvärd merit. Samtidigt växer intresset för individens personliga egenskaper och inte minst ledarskapet är präglad av föreställningar av att speciella egenskaper korrelerar med ett lyckat utövande. Enligt Obert och Södergård (2010) brukar bedömning av formell kompetens, så som utbildning och arbetslivserfarenhet inte välla några problem, men att bedöma de personliga egenskaperna är desto svårare. Detta är resonemang vilka fungerat som studiens utgångspunkt och det intresse den grundar sig i; en stadig ökning av dessa två kompetenskrav vilka markant skiljer sig från varandra, hand i hand med vikten att utforma relevanta bedömningsmetoder för att mäta dessa kompetenser. Ur detta resonemang växte därmed studiens syfte och frågeställningar fram. Under föregående resultatavsnitt redogjordes för frågeställningarna och i detta följande stycke riktas fokus mot att lyfta några specifika resultat vilka förstås som studiens mest framstående uppmärksammande.

Av resultaten att tyda kan slutsatsen dras att trots en ökad andel individer med högre utbildning på dagens arbetsmarknad, är det individens personliga egenskaper som paradoxalt nog är av allt större betydelse vid rekryteringssammanhang. Enligt Obert och Södergård (2010) kan rekryterare uppleva en svårighet vid bedömning av just de personliga egenskaperna. Något som kan förstås som problematiskt i sig då intresset för de informella kompetenserna endast tenderar att öka och således kräver bedömningsformer som lämpar sig för detta syfte. Konkreta stöd för detta resonemang fann vi dock inte i denna studie då våra respondenter inte gav uttryck för en bedömningsproblematik angående de informella kompetenserna. De menade tvärtom, att de hade metoder för denna typ av bedömning. Vad vi vill argumentera för här är att även om respondenterna inte fann bedömning av informella kompetenser som problematisk i sig, kan *metoderna* de använder sig av förstås som problematiska angående dess pålitlighet. En majoritet av respondenterna gav uttryck för känslan som en bidragande faktor vid bedömning. Denna känsla låg främst till grund för hur väl de upplevde att kandidaten mötte de informella kompetenskraven, men känslan var även en avgörande faktor vid bedömningen och urvalet av en kandidat. På så vis ligger studiens resultat i linje med Fergin et al (2014) resultat där rekryterarna i många fall övergav de något mera objektiva bedömningsmetoderna för metoder av mer subjektiv art. Utifrån deras resonemang kan rekryterare förstås bedöma högst subjektiva egenskaper med lika subjektiva

bedömningsmetoder. Vi vill dock hävda att känslan som rekryteraren får för kandidaten inte nödvändigtvis behöver förstås vara av subjektiv art. Enligt Bolander (2002) kan känslan istället förstås som en kunskap rekryterarna förvärvat genom yrkeserfarenhet och vana av rekryteringsprocessen. I hennes studie skiljde rekryterarna på professionella och subjektiva bedömningar, där de förstnämnda innebar att de litade på sin egen erfarenhet till skillnad från de subjektiva vilka var mer baserade på personligt tyckande. Med stöd i detta resonemang kan vårt resultat indikera på att känslan våra respondenter gav uttryck för upplevs av dem som en professionell, giltig och beprövad bedömningsmetod. Rekryterares erfarenheter av känslans funktion förstås därmed som allmänt accepterade och tillförlitliga bedömningsgrunder. Känslan behöver således inte betraktas som subjektiv, den är snarare en kunskap förvärvad genom yrkeserfarenhet.

Vi finner upptäckten av betydelsen av rekryterarnas känsla som en av denna studies mest betydelsefulla inslag. Rekryterarna var öppna med att betona känslans funktion vid bedömningsförfarandet och för dem förstods den som ett naturligt inslag, en metod lika giltig som andra, mer objektiva bedömningsmetoder som testning eller referenstagnung. Rekryterares förmåga att gå på känsla kan förstås som en befogenhet, vilken är relativt unik för deras yrkesutövande. Yrkesgruppen rekryterare är stor och innefattar även yrkesgrupper som primärt har andra organisatoriska funktioner, exempelvis HR-personal och VD. Att denna känsla ändå uttrycktes oberoende av yrkesroll gör denna kompetens något som verkar ta sig uttryck i specifikt ett rekryteringssammanhang.

Samtidigt som känslan kan förstås som en unik kompetens och en, enligt rekryterarna tillförlitlig bedömningsmetod, pekar tidigare forskning på att en bedömningsmetod av denna art kan medföra vissa komplikationer. Därav kan det tidigare resonemanget att *metoderna* rekryterarna använder sig av förstås som problematiska eller mindre tillförlitliga än de av mer objektiv art. Känslan som bedömningsmetod framgick främst förekomma vid bedömning av kandidatens informella kompetenser. I vissa fall framgick känslan till och med vara avgörande för det slutgiltiga urvalet. I mötet med kandidaten kan bedömning av de informella kompetenserna förstås väga tyngre än de formella kompetenskraven. Detta kan därmed leda till att kandidaten som rekryteras lämpar sig angående de informella kompetenserna, men inte har de formella kompetenser som tjänsten kräver. En ytterligare risk är att rekryterarens känsla för kandidatens lämplighet uppstår i ett samspel mellan dessa två. Det finns således ingen garanti att den nyrekryterade ledaren socialt sett kommer att fungera med de kommande kollegorna. Att känslan som bedömningsgrund tillåts styra kan av dessa anledningar förstås som problematiskt. Inte endast kan detta leda till att arbetsgivaren går miste om kompetens, utan även att kompetenta kandidater går miste om arbete.

Studien syftar även till att synliggöra legitimiteten som rekryterare kan förstås ha att definiera kompetenser samt vid bedömning och urval av kandidater. I analysen av resultaten framgick det att rekryterarna definierat önskvärda kompetenser i förväg och att det är deras definition av dessa som gäller vid bedömningen av kandidatens lämplighet. Rekryteringsprocessen betraktas här som en diskurs innehållande allmänt accepterade och legitimerade föreställningar. Legitimiteten synliggörs därför först när någon bryter mot normen och inte möter rekryterarnas definition av kompetens. Detta förklaras av flera respondenter genom förklaringar om att de själva utifrån kandidatens definition, vill bedöma kandidatens lämplighet och genom att benämna kandidater som "utanför boxen" eller "jokrar". Att bryta mot normen resulterar ofta i en uteslutning ur diskursen. Detta synliggjordes i det empiriska materialet då respondenterna i stor utsträckning valde att avvisa de kandidater som inte mötte kraven. Att tillhöra normen är att besitta en maktposition gentemot dem som inte tillhör den.

Detta kan innebära att rekryterare inte nödvändigtvis är medvetna om sin möjlighet att utöva makt. Respondenternas bedömningsförfarande hänvisades till deras yrkeserfarenhet och kan med stöd i Nilsson (2006) således förstås som förankrade i vanor och rutiner, som med tiden har utvecklats i organisationen. Likt resonemanget ovan kan rekryterarnas känsla för kandidaten därmed förstås som en dold maktstruktur och ett legitimerat bedömningsförfarande (Fergin et al, 2014). Känslan som en kunskap gör att rekryteraren besitter tolkningsföreträde och rätten att bedöma. Det hör i sin tur samman med Nilsson (2006) resonemang om att rekryteringar är historiskt förankrade inslag i organisationers verksamhet. Ur ett vidare perspektiv kan rekryternas föreställningar av önskvärda kompetenser, och den känsla de baserade bedömning och urval på, vara färgade av samhällseliga normer och maktstrukturer.

Denna studie har möjliggjort en fördjupning i rekryteringsprocessen och en inblick i hur rekryterare definierar kompetens, samt utformar bedömningsmetoder för att mäta denna. Som Pedagogikstudenter har vår utbildning präglats av att diskutera och problematisera kompetensbegreppet och hur bedömning av kompetens går till. Vad är egentligen kompetens, och finns det giltiga sätt att mäta en individs kompetens? Det var med bland annat dessa frågeställningar i åtanke som studien växte fram och vi finner därför att studien ligger i linje med de frågor som lyfts inom det pedagogiska forskningsfältet. Resultaten pekar på ett ökat intresse vid kandidaters informella kompetenser. På dagens arbetsmarknad där utbildningsnivån ständigt ökar kan detta intresse förstås som en jakt på en kandidat som har något unikt och som sticker ut ur mängden. Gällande bedömningsförfarandet gav respondenterna uttryck för att de förlitar sig på sin känsla. Likt så många andra saker i livet tenderar människor att gå på just känslan. Om ledarrekryteringarna i de aktuella organisationerna fick lyckade utfall kan vi endast spekulera i, det är endast rekryterna och ledarna själva som kan avgöra om känslan går att lita på. Vi vill dock poängtera att vi finner resultaten kring rekryterarnas känsla som särskilt betydelsefulla och vetenskapligt intresseväckande. Känslan som en bedömningsgrund, som avgörande för det slutgiltiga urvalet, som en dold maktstruktur och en unik kunskap för yrkesrollen rekryterare, är resonemang vi gärna ser framtida studier ta upp och vidareutvecklar.

6.2 Metoddiskussion

Vi finner att den kvalitativa metod vi använt oss av har lämpat sig väl då vi ämnade iaktta respondenters egna åsikter och belysa deras föreställningar om rekryteringsprocessen. En kvantitativ metod hade således inte resulterat i lika utvecklade resonemang om dessa föreställningar. Genom att skapa oss en förståelse av rekryteringsprocessen blev intervjuguidens utformning relativt bred. Det fanns en tanke med detta då vi således ämnade nå respondenters helhetsintryck och förståelse av rekryteringsprocessens förfarande. Vi fångade därmed upp specifika subjektiva resonemang, vilket antagligen inte hade varit fallet om vi inte haft denna förståelse av rekryteringsprocessen. Differensen mellan begreppen ledare och chef har vi inte tagit i beaktning i denna uppsats. Med hänsyn till hur vi utformade våra frågeställningar och gjorde vårt urval ser vi inte heller att denna differens varit problematisk för vårt resultat. I mötet med våra respondenter klargjordes detta ytterligare då dem, varken i platsannonserna eller då vi samtalade, lade någon större vikt vid att skilja på chef och ledare.

Vi uppfattar att vi gjort ett gott urval beträffande de respondenter som deltagit i studien. Som ansvariga för rekryteringsprocessen gav de utförliga resonemang vilket medförde ett

omfattande intervjumaterial med relevans för vårt syfte och frågeställningar. Intervjuguiden utformades på så vis att samtalet startade med ett par uppvärmningsfrågor, vilka från början endast syftade till att skapa en god intervjumiljö och lära känna respondenten något. Vad vi dock märkte var att svaren på dessa frågor blev både utförliga och givande för studiens frågeställningar. Flera av respondenterna beskrev här rekryteringsprocessen i dess fullständiga drag - från början till slut. Detta var ett lyckosamt utfall, men medförde även att efterkommande samtal påverkades något. Frågor som var tänka att ställas senare under intervjutillfället besvarades redan i den inledande fasen, vilka vi fick vara uppmärksamma på att återkomma till och lyfta ytterligare senare under intervjutillfället.

Att parallellt bearbeta den tidigare forskning och de teoretiska referensramarna med vårt empiriska material, upplevde vi gav en helhetsbild av frågeställningarna och dess relation till varandra. Genom att utforma tre kategorier under vilka vi sorterade tidigare forskning, teoretiska perspektiv samt det empiriska materialet, upplevde vi att studien fick en tydlig struktur.

Då studien är av kvalitativ art med begränsad omfattning kan vi enbart hänvisa till rekryterarnas subjektiva berättelser. Vi kan således inte härleda några generella slutsatser. Det finns en uppsjö av forskning som behandlar rekrytering, ledarskap och kompetensbegreppet ur ett organisatoriskt perspektiv. Dock är utbudet begränsat vad gällande studier som innefattar alla dessa tre variabler. Vi finner dock att vår studie och våra resultat belyser rekryteringsprocessen ur ett nytt perspektiv.

6.3 Förslag på framtida forskning

Uppsatsen har redogjort för tre områden i rekryteringsprocessen. Inför fortsatt forskning ser vi det därför intressant att utveckla dessa områden ytterligare. Nedan följer förslag på forskning inom var frågeställnings fält.

Kompetens

Ett ökat intresse för de informella kompetenserna kräver även bedömning och urvalsmetoder som lämpar sig för att kartlägga och mäta denna typ av kompetens. Vad vi kan utläsa av vårt material har bedömning av kandidaters subjektiva egenskaper resulterat i användning av lika subjektiva bedömningsmetoder. Bedömning- och urvalsmetoderna kan bygga på lång och beprövad erfarenhet vilka med stöd i Nilsson (2006) kan förstås övergått till oreflekterade rutiner. I takt med ett ökat intresse för de informella kompetenserna finns det därmed en risk att bedömning och urvalsmetoder inte har anpassats efter dessa nya kompetenskrav. Det skulle således vara intressant med en studie vilken mer närmare studerar bedömningsförfarande vid rekrytering specifikt gällande kandidaters informella kompetenser.

Urval och bedömning

I vårt material kom vi fram till att bedömning och urval av en kandidat färgades av rekryterarnas känsla av denne. Materialet indikerar på att rekryterarna baserar sin bedömning på egna preferenser och att kandidater som inte möter rekryterarens definition, främst vad gällande de informella kompetenserna, således riskerar att bli bortvalda trots att de besitter relevanta formella kompetenser. Rekryterares känsla hade därför vara intressant att närmare fördjupa en förståelse kring, och huruvida denna känsla kan förstås som en kompetens vilken är unik och säregen för rekryterna att besitta.

Maktperspektiv vid rekrytering

I denna studie fann vi att respondenterna i hög utsträckning förklarade känslan som kopplad till en vana och yrkeserfarenhet. I detta förstås en legitimitet att bedöma kandidaten. Rekryterarnas legitimitet att definiera kandidatens kompetenser som lämpliga eller inte, medför vidare att det skulle vara intressant att få en mer djupgående förståelse kring hur rekryterare har inhämtat sin kunskap om bedömning. Samtliga av våra respondenter uppgav att de inte hade någon formell utbildning vad gällande rekrytering eller bedömningsförfaranden. Detta var resultat vi valde att inte lyfta då dem inte specifik hade koppling till denna studies syfte och frågeställning. Rekryterares legitimitet i en rekryteringsprocess hade därför givits en djupare förståelse med en studie som belyst deras bakgrund kopplat till tolkningsföreträdet.

7. REFERENSLITTERATUR

Ahrnberg Swenson, S, (1997). *Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm förlaget.

Anttila, M, (2001). *Kompetensförsörjning- företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Backman, Jarl (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Ball, S.J. (2012). *Foucault, power, and education*. New York: Routledge

Berlin, D. (2013). *Arbetsgivares efterfrågan på generalister*. (Rapport, 2013:01). Sektionen för analys och utbildning. Göteborgs Universitet. Hämtad 2015-05-10 från:
http://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1432/1432575_rapport2013-01.pdf

Bolander, P, 2002. *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Elanders Gotab.

Bolman, Lee,G. och Deal, Terrence E, (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Stockholm: Studentlitteratur

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Börjeson, B (2008). *Förstå socialt arbete*. Malmö: Liber AB,

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Ellström, P-E, (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: CE Fritzes AB

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Fellinger, Å-M, (2002). *Intervjuteknik vid urval*, Lund: Studentlitteratur

Fergin, E., Stern, C., Wennberg, K., Holgersson, C. (2014). *Kompetensförsörjningen i svenska företag – Rätt kompetens, verktyg, tid, stöd och strategier för att finna kompetensen?* Hämtad 2015-05-01 från:
http://ratio.se/app/uploads/2014/11/kompetensforsorjningen_i_svenska_foretag.pdf

Forsberg, C & Wengström, Y. (2008) *Att göra systematiska litteraturstudier*. Natur och Kultur: Stockholm

Granberg, O. (2003). *PAOU personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur

- Grant, A., Gino, F. and Hofmann, D. (2011). *The hidden advantages of quiet bosses*, Harvard Business Review Dec
- Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap? En diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling
- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare - En studie i homosocialitet*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.
- Keen, K. (2006). *Kompetens - vad är det?* Malmö: IDMANS förlag.
- Kahlke, E & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, A. (2006). *Gränsvakter - Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner*. Stockholm: CEIFO, Stockholms universitet
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Studentlitteratur.
- Obert, C, & Södergård, J. (2010) *Chefsrekrytering: Välj rätt direkt*. Höganäs: Komlitt
- Sefton, M (2012). 'Sunt förnuft' som normaliserande konstruktionsredskap i polisstudenters tal om Polisens värdegrund. I Lied, S & Osbeck, C. *Religionsdidaktisk arbeid pågår! : religionsdidaktikk i Hamar og Karlstad*. (S. 193-219). Vallset: Oplanske.
- Skorstad, E (2011). *Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Spinelli Souza, F.; Zajac, Jay J. (1995), *Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective*
- Vetenskapsrådet (2013) *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2015-04-03 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

8. BILAGOR

8.1 Bilaga 1: Mail till de aktuella företagen

Hej, vi vill prata med er!

Vi är två pedagogikstudenter på Göteborgs Universitet som nu till sommaren tar kandidatexamen i ämnet. För vår avslutande C-uppsats har vi valt att rikta vårt fokus på ledarrekrutering och hur organisationer hanterar urvalsprocesser samt ser på önskvärda egenskaper.

Genom att titta närmare på aktuella platsannonser har vi fått en indikation på vad det är som eftersöks, men för att få bredare förståelse av vem Ni söker, är vi mycket intresserade av att intervjua dem som ansvarar för rekryteringsprocessen.

Vi har noterat att er organisation befinner sig mitt i en spännande ledarrekrutering - vi fastnade för den platsannons som för tillfället ligger ute och skulle nu gärna vilja veta mer om *vem* det är ni söker, *hur* ni ser på personliga egenskaper och *varför* just de egenskaperna är lämpliga för tjänsten och organisationen som helhet.

Om intresse finns för att delta i vår undersökning skulle detta vara mycket uppskattat och värdefullt för oss! Intervjuerna planeras ta ca 30 min och Ni har självklart möjlighet att ta del av uppsatsen då den är klar i Juni. All information kommer att behandlas av oss personligen och som företag och anställda är ni givetvis anonyma. Materialet kommer enbart att användas i syfte för vår C-uppsats.

Vår förhoppning är att intervjuerna ska ske under April och är därför tacksamma om Ni vill återkomma så snart som möjligt för att stämma möte eller för mer information.

Vi ser fram emot att höra från Er!

Tack på förhand/

Emelie Lindström

Mail: -

Telefon: -

Sarah Berndt

Mail : -

Telefon: -



GÖTEBORGS UNIVERSITET

8.2 Bilaga 2: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

FORSKNINGSETISKA PRINCIPER

Vid respektive intervjutillfälle utgår vi från Vetenskapsrådets (2013) grundläggande individskyddskrav. Innan intervjustart informeras deltagarna om de fyra grundläggande kraven som vi enligt följande principer förhåller oss till:

Informationskrav	Information kring projektets syfte.
Samtyckeskrav	Deltagandet är frivilligt där deltagande bestämmer över sin egen medverkan. Möjlighet att dra sig ur/avsluta intervju finns under hela studiens tid.
Konfidentialitetskrav	Alla uppgifter om identifierbara personer antecknas, lagras och avrapporteras på ett sådant sätt att enskilda människor ej kan identifieras av utomstående.
Nyttjandekrav	Intervjumaterialet kommer endast att användas för projektets syfte. Materialet bearbetas under våren 2015 och kommer ej publiceras på internet eller i tidsskrifter. Om intresse finns hos uppgiftgivaren kommer uppsatsen att skickas till denne i dess slutgiltiga version.

UPPLÄGG

Intervjun är av semistrukturerad art då vårt intresse ligger i att skapa en bredare förståelse för rekryterarens uppfattningar och tankar bakom platsannonsens utformning och de personliga egenskaper som framskrivs som önskvärda. Samma frågor ställs till alla respondenter men intervjuguiden kommer här att fungera som en mall med utrymme för oss att ställa följdfrågor och öppna svarsmöjligheter för respondenterna. Intervjun planeras ta ca 30 minuter vilka kommer spelas in för att sedan transkriberas.

Uppvärmningsfrågor

- Vad har du för yrkesroll?
 - Hur länge har du arbetat med rekrytering?
 - Varför intresserade du dig för rekrytering?
1. Kan du kortfattat beskriva *hur* du går tillväga när du konstruerar platsannonsen och vilka som involveras?
 2. Har du några riktlinjer/rekommendationer som du förhåller dig till vid en ledarrekrutering?
 3. Skiljer en ledarrekrutering från en medarbetarrekrutering? På vilket sätt i så fall?
 4. Finns det vissa kompetenser som är mer vanligt förekommande att lyfta vid en ledarrekrutering, än vid en medarbetarrekrutering?
 5. Varför valdes dessa formuleringar av önskvärda kompetenser ut till platsannonsen?
 6. Hur kommer ni fram till det?

(Får personalen vara delaktiga i detta beslut? är det ledningen på det aktuella företaget som bestämmer? vem identifierar behovet av dessa?)

7. Vilka kompetenser menar du är viktigast att den sökande besitter?

8. Definiera innebörden i kompetenserna.

9. Vad innebär dessa begrepp i praktiken?

(Vilket handlande ska kompetenserna resultera i?)

10. Finns det kompetenser som förstås som mindre önskvärda?

(Hur bedömer ni detta?)

11. Händer det att du och ledaren har olika definitioner av kompetenser/kraven?

(Vad händer om ni inte har samma definition?)

12. Vad innebär ett *gott ledarskap* för dig?

(Utveckla begreppet)

13. Vilka metoder använder ni för att försöka uppskatta hur kandidaten kommer att passa in och fungera i framtiden?

Något övrigt du vill förtydliga eller tillägga?

Tack för ditt deltagande!