

# Rekruttering av mellomledere

*En studie av forholdet mellom vektleggingen  
av utdannelse og tidligere erfaring*

Kristine Ulltang



Masteroppgave ved pedagogisk forskningsinstitutt  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2012



© Kristine Ulltang

2012

Rekruttering av mellomledere

Kristine Ulltang

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Sammendrag av masteroppgave i pedagogikk

TITTEL:	Rekruttering av mellomledere. En studie av forholdet mellom vektleggingen av utdanning og tidligere erfaring
PROBLEMSTILLING:	Rekruttering av mellomledere. Hvordan foregår rekrutteringsprosessen? Hvilke krav stilles til mellomledere? Hvordan vektlegges utdanning opp mot tidligere erfaring?
AV:	Kristine Ulltang
EKSAMEN: Masteroppgave i pedagogikk Allmenn studieretning	SEMESTER: Høst 2012
STIKKORD:	Ledelse Mellomleder Rekruttering Utdanning Tidligere erfaring Personlige egenskaper

# Sammendrag

Et stadig skiftende arbeidsmarked har fått næringslivet til å, i økende grad, anerkjenne sine ansatte og den menneskelige kompetansen som befinner seg i organisasjoner. De ulike virksomhetene er avhengige av de ansattes kompetanse for å være konkurransedyktige. Det er således viktig å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne gjøre en tilfredsstillende jobb. Dette kan blant annet gjøres ved å tilby et godt lederskap som gir de ansatte den trygghet, motivasjon og anerkjennelse de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver på en optimal måte. I så henseende vil det være nødvendig for organisasjoner å ansette de ledere som vil være i stand til å stå for et slikt lederskap.

Oppgaven setter mellomlederen og hans eller hennes rolle i fokus, og oppgavens hovedproblemstilling lyder som følger: Hvordan foregår rekrutteringsprosessen når mellomledere skal ansettes? Videre belyser oppgaven hvilke krav som legges til grunn under denne prosessen. Første del av problemstillingen handler om hvordan rekrutteringsprosessen utarter seg. Informantene og litteraturen har en felles oppfatning av dette. Gjennom en grundig stillingsanalyse utformes en rekke nødvendige krav og ønskede kvalifikasjoner. Deretter kalles aktuelle kandidater inn til intervju ved å luke ut disse fra søknadsbunken. Kandidatene kan komme fra internt hold, eller utenfor bedriften. I løpet av første- eller annengangsintervjuet kan de rekrutteringsansvarlige velge om de ønsker at kandidatene skal besvare en personlighets- eller evnetest. I siste fase understreket informantene at det var nødvendig med en referansesjekk. Grimsø (2005) peker også på viktigheten av dette. Når denne var foretatt, kunne de rekrutteringsansvarlige ta stilling til hvem de ønsket å ansette. Sto det mellom flere aktuelle kandidater på dette tidspunktet, ble vedkommende gjerne valgt basert på kjemi med hans eller hennes kommende leder.

Jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ studie for å finne svar på min problemstilling. Dette ble vurdert som mest hensiktsmessig, da jeg ønsket dype beskrivelser fra relativt få informanter framfor kortere redegjørelser fra en større informantgruppe. Når alt datamaterialet var samlet inn, foretok jeg en tematisk analyse for å finne fram til både felles holdninger og områder der informantene skilte seg fra hverandre.

Gjennom arbeidet med oppgaven kom det tydelig fram at en kandidats egnede kvalifikasjoner kunne bestå av mange ulike faktorer. Alder, personlige egenskaper, utdannelse og tidligere erfaring ble alle vurdert av informantene. Det eksisterte en konsensus om at egnethet var et

nøkkelord i rekrutteringsprosessen. Ved å kunne tilby relevante egenskaper, kombinert med arbeidserfaring og eventuelt utdanning, var sjansen stor for at en person ville være egnet til stillingen.

Informantene er enige om at utdanning er ønskelig, men påpeker at relevant erfaring kan kompensere for manglende formell kompetanse. Det er allikevel en gjennomgående tendens til at personlige egenskaper veier desidert tyngst i vurderingen av egnede kandidater.

Informantene trakk fram en rekke egenskaper de mente var viktige, hvorav jeg kunne dele disse inn i to grupper. Den ene gruppen egenskaper ville være gunstig i forhold til toppledelsens forventninger. Med dette mener jeg egenskaper som å tenke strategisk, være analytisk og jobbe strukturert for å nå organisasjonens mål. Den andre gruppen består av egenskaper som vil være hensiktsmessig å inneha i situasjoner der man må samarbeide med, eller lede andre mennesker. Disse dreier seg om å være sosial, positiv, sympatisk og ikke minst glad i mennesker. For å være en god mellomleder, er interessen for mennesker avgjørende.

# Forord

Det er godt å endelig kunne konstatere at denne oppgaven ikke lenger er en uendelig lang prosess, men et ferdig produkt. Arbeidet med masteroppgaven har lært meg enormt mye, både på det faglige og personlige plan. Gjennom hardt arbeid, frustrasjon, glede og iver, er jeg nå endelig i mål. I denne forbindelse vil jeg gjerne takke flere mennesker som har gjort veien hit både enklere og hyggeligere.

En meget stor takk til mine informanter som i en svært travel hverdag satte av tid til å la seg intervju om dette spennende og aktuelle temaet.

Takk til min veileder, Leif Christian Lahn, som gjennom sine kritiske kommentarer har sendt meg ut i frustrasjonens utmarker, før nye refleksjoner har ført til en bedre løsning av oppgaven. Det har vært betryggende å vite at jeg har kunnet be om konstruktive tilbakemeldinger eller ta trappen to etasjer opp om jeg har hatt noen spørsmål.

Takk til mine kjære studievenner som har stilt opp for meg gjennom hele prosessen, både med faglige diskusjoner og mye moro. Det har blitt noen liter kaffe, mye latter og ført til mange gode vennskap.

Takk til mine flotte foreldre som bestandig har stilt opp når jeg har trengt litt motivasjon. Det har vært godt å kunne lufte tanker og idéer med dere, og jeg setter stor pris på tiden dere har satt av til å lese gjennom utallige utkast. Takk til søsknene mine som har oppmuntret meg og forsterket min tro på meg selv.

En spesiell takk til samboeren min for hans tålmodighet, praktisk tilrettelegging, støtte og oppmuntring underveis. Det har vært godt å kunne komme hjem til deg etter lange dager på lesesalen.

Oslo, august 2012

Kristine Ulltang





# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Oppbygging av oppgaven.....	2
2.0 Teori .....	4
2.1 Organisasjonsoppbygging .....	4
2.1.2 Seks strukturer.....	6
2.1.3 Mellomledelsen .....	8
2.2 Ledelse.....	8
2.2.1 Hva er ledelse? .....	10
2.2.2 Trekktilnærmingen .....	10
2.2.3 Kontingensteorien .....	13
2.2.4 Mellomleder – å stå i midten.....	15
2.2.5 Hva gjør en leder? .....	15
2.2.6 Lederrollen i utvikling.....	18
2.2.7 Utdannelse.....	20
2.2.8 Tidligere erfaring.....	21
2.3 Rekruttering og personalarbeid .....	24
2.3.1 Hva gjør en personalavdeling? .....	24
2.3.2 Rekruttering.....	27
2.3.3 Den psykologiske kontrakt.....	31
2.3.4 Headhunting – systematisk søking etter ledere .....	32
2.3.5 Vurdering av mennesker i arbeidssammenheng.....	34
2.3.6 Rekrutteringens utfordringer .....	40
2.4 Oppsummering .....	43
3.0 Metodisk tilnærming .....	45
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted .....	45
3.2 Utvalg .....	46
3.3 Metode for data-innsamling .....	46
3.3.1 Intervjuguide .....	47
3.3.2 Intervjusituasjonen .....	47
3.3.3 Kodingsprosessen.....	48
3.3.4 Reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning .....	49

3.3.5	Etiske refleksjoner .....	50
3.3.6	Metodiske refleksjoner .....	50
4.0	Datapresentasjon og analyse .....	52
4.1	Mellom barken og veden .....	55
4.2	Hva skiller dyktige mellomledere fra mindre dyktige mellomledere? .....	57
4.3	Å bli en god mellomleder – kan det læres? .....	60
4.4	HR's rolle .....	61
4.5	Rekrutteringsprosessen .....	63
4.5.1	Intern eller ekstern utlysning? .....	65
4.5.2	Intervju av kandidatene .....	66
4.5.3	Referansesjekk .....	68
4.5.4	Selection eller search .....	68
4.6	Utfordringer ved rekruttering .....	71
4.7	Alder .....	75
4.8	Utdannelse .....	76
4.9	Erfaring .....	79
4.10	Utdannelse eller erfaring? .....	81
4.11	Kjønnforskjeller .....	81
5.0	Diskusjon .....	84
5.1	Strukturelle forhold mellom HR og linjen. ....	84
5.2	Rekrutteringsprosessen .....	86
5.2.1	Stillingsanalyse .....	86
5.2.2	Intern eller ekstern rekruttering .....	87
5.2.3	Innsikt i organisasjonen .....	89
5.2.4	Annonsering .....	90
5.2.5	Førstegangsintervju .....	90
5.2.6	Annengangsintervju .....	91
5.2.7	Referansesjekk .....	93
5.2.8	Headhunting .....	93
5.3	Rekrutteringens utfordringer .....	94
5.3.1	Fokus på objektivitet .....	95
5.3.2	Like barn leker best .....	96
5.3.3	Samme informasjon – ulik tolkning .....	96

5.3.4 Kandidater må vurderes på likt grunnlag .....	97
5.3.5 Referansesjekk .....	98
5.3.6 Hvem skal den nye mellomlederen samarbeide med? .....	98
5.3.7 Ledere mangler opplæring i rekrutteringsteknikker .....	99
5.3.8 Kjønnforskjeller .....	100
5.4 Krav til mellomleder .....	101
5.4.1 Hva er mellomledelse? .....	101
5.4.2 Lojalitet – oppover eller nedover? .....	102
5.4.3 Hvilke kriterier stilles til en mellomleder? .....	103
5.4.4 Egenskaper .....	105
5.4.5 Utdannelse .....	107
5.4.6 Tidligere erfaring .....	110
5.4.7 Alder .....	113
5.4.8 Utdannelse eller erfaring? .....	113
5.4.9 Den nye lederrollen .....	114
6.0 Konklusjon .....	116
Referanser .....	119
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	123
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring .....	125
Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS .....	127

# 1.0 Innledning

I et arbeidsmarked som er i stadig utvikling, vil en organisasjons suksess ofte avhenge av dens medarbeidere. Omstillinger, behov for rask beslutningstaking, større ansvar og strengere lovverk, stiller krav om kompetente arbeidstakere, spesielt innenfor ledelsen. Et næringsliv i konstant bevegelse setter også betingelser for organisasjoner. For å være konkurransedyktige, må de ta i bruk den menneskelige kompetansen som finnes i sine bedrifter. I noen tilfeller sitter de allerede på den, i andre tilfeller må det iverksettes tiltak for å utvikle de ansatte, eller rekruttere inn nye mennesker som en investering for bedriften. Denne oppgaven vil handle om mellomledere og hvordan disse rekrutteres. Mellomledere spiller en kritisk rolle i de organisasjonene jeg har fått kjennskap til gjennom denne studien. De har fått tildelt mye ansvar, både for de ansatte og bedriftens resultater. Deres oppgave er å styre den daglige driften og å implementere toppledelsens strategier i sine enheter. Når mye ansvar kombineres med relativt høy frihet, vil det være av vesentlig betydning at mennesker som er gitt dette, sitter på en kompetanse som tilsier at de kan utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte. Ansettes feil type mellomledere, kan konsekvensene i verste fall være dårlige resultater, og misfornøyde og demotiverte ansatte. Det synes opplagt at et slikt utfall vil være svært uheldig for bedriften. Rekruttering er derfor et tema som bør tillegges vesentlig oppmerksomhet.

Opgaven er interessant fordi man i arbeidshistorisk sammenheng lenge trodde at den funksjonen mellomledere har, ville forsvinne. Man antok blant annet på 1980-tallet at elektronisk teknologi ville komme til å erstatte mange av de arbeidsoppgavene som tidligere hadde blitt utført av mellomledere. Prosjektbaserte organisasjoner ville også føre til et mindre behov for mellomledere på heltid. Senere så man hvilken betydning mellomledere hadde for blant annet kvalitet og kundebehandling. Det er nok riktig at den teknologiske framgangen har lettet noe av informasjonsarbeidet mellomledere tradisjonelt har håndtert. Teknologien har imidlertid ikke klart å ivareta det menneskelige aspektet i enheter som har vært ledet av mellomledere. Nonaka og Takeuchi (1995, ref. i Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2001, s. 188) påpeker at mellomledere kan bidra til å styrke medarbeidernes motivasjon. Da det i tiden framover vil være viktig å holde på god og sterk kompetanse i organisasjonen, vil følgelig de ansattes motivasjon være et sentralt tema.

Ledelsesforskningen har lenge vært opptatt av toppledelsen og forholdet mellom toppledere og medarbeidere. Jeg ønsker med min oppgave å synliggjøre behovet for dyktige og kompetente mellomledere. Dersom mellomledere har den nærmeste kontakten med de ansatte, vil deres kvaliteter og ferdigheter i stor grad være av betydning for de ansattes trivsel, trygghet og motivasjon. For at organisasjoner skal overleve i et sterkt konkurransemarked, er de avhengige av den menneskelige ressursen som eksisterer i virksomheten. Videre forutsetter det at de ansatte trives for å gjøre en best mulig jobb. Det vil således være av avgjørende betydning at organisasjoner etterstreber å finne de mest kvalifiserte kandidatene for sine mellomlederstillinger.

Oppgaven kan være interessant for pedagoger, først og fremst for dem innenfor arbeidslivspedagogikk, som kan få et innblikk i de mellommenneskelige relasjoner og interaksjonen som finner sted gjennom rekrutteringsprosessens ulike faser. Dernest kan oppgaven være aktuell for personer som jobber med utvikling, læring og motivasjon av ansatte, samt rekruttering av mennesker. Den kan også være et innspill til personer som ønsker en pedagogisk vinkling på dette dagsaktuelle temaet.

Temaet for oppgaven og tilhørende problemstilling er som følger: Rekruttering av mellomledere. Hvordan foregår rekrutteringsprosessen? Hvilke krav stilles til mellomledere? Hvordan vektlegges utdannelse opp mot tidligere erfaring? Jeg synes også det ville være interessant å se hvorvidt menn og kvinner vurderer kandidater annerledes. Jeg har derfor sett på om det finnes eventuelle kjønnsforskjeller i vurderingen av kandidatene.

## **1.1 Oppbygging av oppgaven**

I kapittel 2 vil jeg presentere teorien jeg har funnet relevant for min oppgave. Jeg har fokusert særlig på tre temaer; organisasjonsoppbygging, ledelse, samt rekruttering og personalarbeid. I kapittel 3 vil jeg belyse arbeidet med studien og de erfaringer jeg gjorde meg i forbindelse med undersøkelsen. Kapittel 4 vil handle om analysen hvor dataene presenteres, før jeg i neste kapittel drøfter resultatene opp mot den tidligere nevnte litteraturen. Kapittel 6 er forbeholdt konklusjonen, og der vil jeg forsøke å besvare problemstillingen før jeg avslutter oppgaven med noen tanker om eventuelt videre arbeid med temaet.

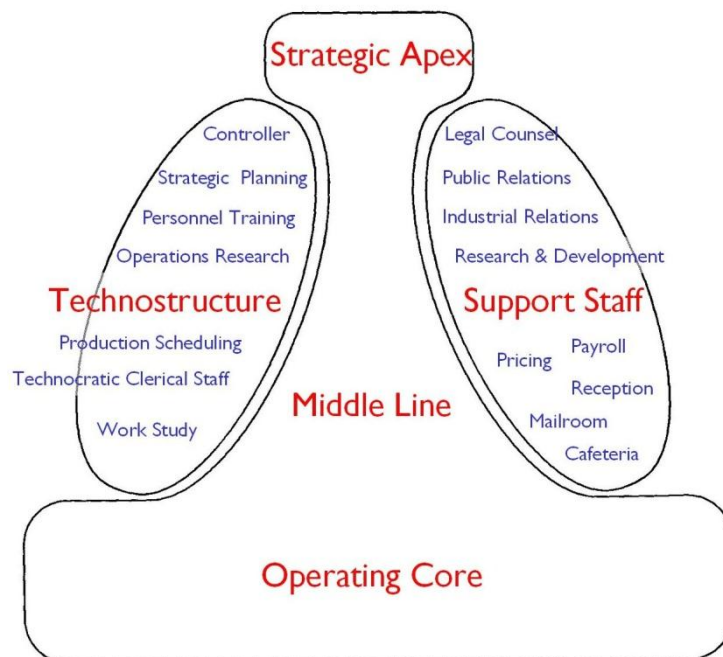


## 2.0 Teori

### 2.1 Organisasjonsoppbygging

En organisasjon består av en gruppe mennesker som i fellesskap arbeider mot kollektive og spesifikke mål. ”En organisasjon er en integrasjon av menneskelige, økonomiske og teknologiske ressurser som innenfor visse rammer arbeider mot et felles mål” (Grimsø, 2005, s. 17). En vesentlig forskjell mellom organisasjoner og andre grupper er at arbeidsoppgavene til en viss grad er formalisert. Medlemmene av organisasjonen må ta hensyn til en rekke prosedyrer og regler. Disse kan blant annet være bestemte framgangsmåter ved rekruttering, arbeidstid og lovbestemte reguleringer fra myndighetene i forhold til for eksempel rapportering og regnskapsføring (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010).

Den kanadiske professoren Henry Mintzberg deler organisasjonen opp i fem; produksjonskjernen, mellomledelsen, toppledelsen, teknostrukturen og støttestaben. Toppledelsen og produksjonskjernen er bundet sammen gjennom en kjede av mellomledere (Busch og Vanebo, 2003, s. 164-165; Mintzberg, 1983).



**Figur 1.** Denne figuren illustrer hvordan Mintzberg deler opp organisasjonen. <http://www.ebbemunk.dk/technostructure/technostructurep3.html>, hentet 16/4-12.

Når en organisasjon vokser i størrelse, utvikles det et behov for en person som tar ansvar for de andres arbeid ved å gi dem instruksjoner og å overvåke ytelsene deres. ”It becomes mandatory to have a full-time manager who sits at what we shall call the strategic apex. And as the organization is further elaborated, more managers are needed – not only managers of operators but also managers of managers. A middle line is created, a hierarchy of authority between operating core and strategic apex” (Mintzberg, 1983, s. 9). Merk at introduseringen av ledere gir opphav til en ny form for arbeidsdeling av den administrative typen – mellom de som tilhører produksjonskjernen og de som administrerer jobben på den ene eller andre måten. Vi har toppledelsen (strategic apex), etterfulgt av mellomlederne (middle line) og til sist gulvet, produksjonskjernen (operating core). Dette er en uavbrutt linje. På hver side av mellomledelsen befinner teknostrukturen (technostructure), som jobber med koordinering og standardisering, og støttefunksjonene (support staff) som kan være HR, PR, IT, renhold med mer seg (Mintzberg, 1983).

I teknostrukturen finner vi analytikerne som tjener organisasjonen ved å påvirke andres arbeid. Analytikerne er ikke en del av produksjonsenheten og står utenfor den operative arbeidsflyten. De designer, planlegger og forandrer den ansattes arbeid, eller gir vedkommende tilgang på nødvendig opplæring. Teknostrukturen er derfor kun lønnsom dersom den klarer å gjøre andres jobb mer effektiv (Mintzberg, 1983).

Mange av de store organisasjonene sørger for å ha egne støttefunksjoner, og mange av disse enhetene er som små organisasjoner. De får ressurser fra den store organisasjonen, og yter til gjengjeld spesifikke tjenester tilbake. De fungerer uavhengig av produksjonsenheten og kan ligge på ulike nivåer i bedriften. PR og juridisk råd ligger for eksempel tett opptil toppledelsen fordi de har direkte kontakt med hverandre. På mellomnivå kan man finne industrielle relasjoner, prising, undersøkning og utvikling. På gulvet eller i produksjonskjernen kan man finne kantine, resepsjon og lønningsavdeling.

Produksjonsenheten utfører det arbeidet som er direkte relatert til produksjonen av produkter og tjenester. Toppleidelsen består av de menneskene som har det overordnede ansvaret for organisasjonen – sjefen, direktøren eller presidenten. Denne delen av organisasjonen skal sørge for at organisasjonen tjener sine formål på en effektiv måte, men også passe på at den fyller behovene til de som kontrollerer eller på en annen måte har makt i organisasjonen. Det kan være eiere, statlige myndigheter, fagforeninger og andre grupper som besitter en form for praktisk, økonomisk eller symbolsk makt (Mintzberg, 1983).



### **2.1.1 Seks strukturer**

Mintzberg (1983) redegjør for fem ulike organisasjonsoppbygginger; den enkle strukturen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, adokratiet og divisjonalisert struktur. Jeg vil nå skissere disse, i tillegg til å komme inn på en sjetteste struktur; linje-/stabsstruktur. Fordi en divisjonalisert organisasjon av og til bærer preg av elementer fra linje-/stabsstrukturen, vil jeg beskrive den divisjonaliserte organisasjonen til sist. Det betyr at jeg etter adokratiet vil bringe inn en annen kilde som belyser linje-/stabsstrukturen, før jeg kombinerer denne kilden med Mintzberg i redegjørelsen av den divisjonaliserte strukturen.

Den enkle strukturen består av en liten, eller ingen, teknostruktur, få stabspersoner og en liten ledelse. Toppledelsen har hovedrollen i organisasjonen, mens mellomledelse knapt, om i det hele tatt, finnes. Svært mange bedrifter har denne oppbyggingen i sin oppstartsfasen mens mindre bedrifter gjerne beholder denne strukturen. Organisasjonen er preget av fleksibilitet og gjensidig tilpasning (Mintzberg, 1983).

Maskinbyråkratiet kjennetegnes av standardiserte arbeidsoppgaver. Organisasjonen er spesialisert, bærer preg av rutiner, reguleringer og formalisert kommunikasjon.

Produksjonsenhetene er store, og teknostrukturen er selve kjernen i organisasjonen. De jobber med å koordinere de ansattes arbeidsoppgaver på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Mellomlederne overvåker produksjonsenhetenes arbeid og fungerer som bindeleddet mellom teknostrukturen og produksjonsenheten. De hjelper således teknostrukturen med å innlemme deres standarder ned til driftsenheten. Dette krever nær kontakt med underordnede, og bidrar til å begrense antall ansatte hver mellomleder kan ha ansvar for (Mintzberg, 1983).

Det profesjonelle byråkratiets nøkkelmennesker er produksjonsenheten. De ansatte er spesialister og oppgavene er relativt standardisert, for eksempel en kirurgs oppgaver på et sykehus. Staben spiller en viktig rolle i å bistå spesialistene. Mellomledelsen er liten fordi spesialistene ikke trenger direkte overvåking.

Adokratiet er en prosjektbasert organisasjon. Den er uformelt bygget opp og svært organisk på den måten at arbeidet ikke er standardisert. De ansatte settes ikke til å gjøre faste oppgaver, men skal forsøke å løse problemstillinger og finne løsninger på utfordringer. De ansatte blir satt sammen i grupper for så å bli avløst igjen av en ny omorganisering av gruppene, avhengig av problemstilling og prosjekt. Gruppene, som gjerne består av spesialister, har beslutningsmyndighet. Organisasjonen har knapt behov for noen mellomledere som overvåker

arbeidet. I stedet vil det finnes en prosjektleder på hvert prosjekt som er delaktig i problemløsingen og ansvarlig for koordineringen av arbeidet mellom de andre gruppemedlemmene (Mintzberg, 1983).

I alle virksomheter produseres det varer eller tjenester, og mange av de ansatte er direkte involvert i denne produksjonsprosessen. Om vi ser for oss en uavbrutt linje fra det nederste nivået, som er produksjon, og følger hierarkiet gjennom alle nivåer og opp til øverste leder, vil vi se hvordan en linje- og stabsorganisasjon tar form. Ved siden av linjen vil de fleste organisasjoner ha behov for noen som kan utføre støttefunksjoner, som for eksempel en personal- eller en økonomiavdeling. Stabs- eller støtteavdelingene utfører oppgaver som ikke er direkte knyttet til linjen, men de er allikevel viktige. De har en rådgivende oppgave i forhold til linjelederne på ulike nivåer. De inngår derfor ikke i de forskjellige myndighetsrelasjonene som styrer og har ansvar for produksjonen i bedriften.

Stabsavdelingene er ikke gitt myndighet til å foreta beslutninger som vedrører linjen direkte, og har heller ikke anledning til å gi linjens ansatte ordre. Dette er et vesentlig skille mellom linje og stab. Linjens avdelinger er direkte knyttet opp mot produksjon av varer og tjenester til kundene. Staben skal utføre arbeidsoppgaver som er knyttet til å drive organisasjonen, som å heve kompetansenivået i bedriften, rekruttering, utbetaling av lønn, sørge for at forskrifter følges med mere. Allikevel kan staben sitte på mye makt gjennom sin ekspertise som det vil være vel verdt å lytte til (Busch og Vanebo, 2003).

Store organisasjoner som jobber innenfor flere produktområder, vil ofte finne det mer hensiktsmessig med en annen form for oppdeling av organisasjonen. Denne oppdelingen finnes ofte innenfor veletablerte, større private bedrifter og kalles en divisjonalisert struktur. Mens organisasjoner ønsker en sentral kontroll over utviklingsretning og bedriftspolitik, vil de ha selvstendige divisjoner som praktiserer et lokalt selvstyre i drift. Det betyr at divisjonene blir tildelt stor frihet til å skape de resultater det forventes av dem. Oppdelingen skjer gjerne etter prosesser, geografiske markeder eller produkter. Denne spredningen av de operative funksjonene reduserer divisjonenes gjensidige avhengighet av hverandre, slik at hver enhet kan operere som en kvasi-autonom enhet, uten å måtte samkjøres med de andre enhetene. Dette gjør at et stort antall divisjoner kan eksistere under hovedkvarteret (Busch og Vanebo, 2003; Mintzberg, 1983).

Ved full divisjonalisering sitter hver divisjon med myndighet over alle funksjoner, også støttefunksjoner. I praksis betyr dette at hver divisjon er en mindre linje-/stabsorganisasjon

som er underlagt en felles konsernledelse. Ved delvis divisjonalisering blir støttefunksjoner som personal, teknologi og økonomi tildelt konsernledelsen som leverer disse tjenestene til divisjonene. Divisjonene har dermed mindre kontroll og er i større grad avhengig av konsernledelsen (Busch og Vanebo, 2003; Mintzberg, 1983).

Det kommer fram hvordan mellomledelsen besitter en sentral rolle i en divisjonalisert organisasjon. Av og til kan det være vanskelig å tillegge en bestemt posisjon navnet mellomleder fordi det trolig avhenger av hvor i organisasjonen man befinner seg. Men mennesker med leder- og personalansvar under toppledelsen vil, etter oppgavens definisjon, være mellomledere. Mellomledere i en divisjonalisert organisasjon vil dermed besitte et stort ansvar og ha en sentral rolle i virksomhetens produktivitet og resultater.

Den divisjonaliserte organisasjonens suksess er avhengig av divisjonsledernes kompetanse som har fått mye beslutningsmakt delegert til seg. Mellomlederne sitter som små ”generaler” og utfører egne operasjoner. Derfor er mellomnivået et nøkkelnivå i denne type bedrifter. Dette setter krav til at toppledelsen gir mellomledere nødvendig opplæring (Mintzberg, 1983).

### **2.1.2 Mellomledelsen**

Toppledelsen er direkte knyttet sammen med produksjonsenheten gjennom nivåer av mellomledere som besitter formell autoritet. En stor bedrift er avhengig av å ha mellomledere som kan holde oppsyn med at arbeidsoppgavene blir korrekt utført gjennom nær personlig kontakt mellom leder og ansatt. Mellomlederen utfører en rekke oppgaver i flyten av direkte tilsyn både over og under ham, og det kan finnes flere nivåer over ham igjen før toppledelsen. Mellomlederen må håndtere flyten av beslutninger begge veier. Beslutningsflyten som beveger seg oppover kan innebære forstyrrelser i enheten hans, eller være forslag til endringer og beslutninger som krever autorisasjon fra høyere hold. Beslutningsflyten som beveger seg nedover kan innebære ressurser han må bevilge i enheten sin, regler og planer han må utarbeide, og prosjekter han må implementere. Men som av topplederen, kreves det mer av mellomlederen enn å delta i direkte tilsyn. Hver mellomleder må opprettholde forbindelsen med andre ledere, analytikere, stabspersoner og utenforstående hvis arbeid er gjensidig avhengige av hverandre. Videre er han opptatt av å utforme en strategi for sin enhet, selv om denne er betydelig påvirket av organisasjonens generelle strategi. Mellomlederens jobb er

mindre abstrakt, men desto mer praktisk, detaljert og med et fokus på selve arbeidsflyten (Mintzberg, 1983).

Det er viktig å tenke på hvor mange mennesker som skal rapportere til mellomlederen. Jo mer av jobbutførelsen som utføres gjennom standardiserte systemer og prosedyrer, desto mindre tid trenger en leder å bruke på direkte tilsyn. Når personene som utfører komplekse oppgaver er gjensidig avhengig av hverandre, er det naturlig at gruppen er mindre. Det vil si at når personene ikke er avhengig av hverandre, kan de jobbe mer selvstendig og på egen hånd i større grupper. Vi finner ofte de største gruppene innenfor produksjonsenheten fordi det er dette nivået som i størst grad støtter seg til standardiserte prosedyrer og arbeidsoppgaver. Lederarbeid er generelt komplisert så vi kan forvente at størrelsen på enhetene i den administrative strukturen baserer seg kraftig på den gjensidige avhengigheten som oppstår på et gitt nivå i hierarkiet. Således vil lederenheter eller ledergrupper være av mindre størrelse (Mintzberg, 1983).

Med mellomlederens viktige rolle i bakhodet, vil jeg nå bevege meg over til neste underkapittel; ledelse. Her vil jeg redegjøre for ledelsesbegrepet før jeg trekker fram noen ledelsesteorier som jeg mener er sentrale for min oppgave. Videre vil jeg konsentrere meg om mellomledere og deres rolle i organisasjonen.

## **2.2 Ledelse**

Tidligere mente man at enkelte mennesker ble født med trekk som gjorde dem egnet som ledere. I den senere tid har man oppdaget hvordan lederskapet utvikles i et samspill mellom lederen og det organisatoriske og sosiale miljøet i virksomheten (Ladegård og Vabo, 2010). I dette underkapittelet vil jeg belyse ulike definisjoner på begrepet leder og ledelse. Jeg kommer til å redegjøre for trekktilnærmingen før jeg kommer inn på den aktuelle kontekstens betydning for lederskapet. Her trekkes kontingensteorien inn, før jeg vil nevne hva ledere bruker tiden sin på. Til sist oppsummerer jeg, gjennom den litteraturen jeg har brukt, hva som skal til for å avansere til mellomleder og leder. Da det finnes begrenset med litteratur om mellomledere, har jeg forsøkt, gjennom ledelseslitteratur, å undersøke om noen av disse studiene eller resultatene kan overføres til mellomlederbegrepet. Jeg mener at jeg har funnet

relevant litteratur for min oppgave, og at de bøker og forfattere jeg har benyttet meg av, har en overførselsverdi på temaet om mellomledere.

### **2.2.1 Hva er ledelse?**

I ordbøkene defineres en leder som ”en som står i spissen for noe” (Fivelsdal og Nordhaug, 2004, s. 260). Ordet har sannsynligvis en sammenheng med det angelsaksiske begrepet læd som betyr kurs, vei eller reise. Det ny-engelske ordet lodestar, som betyr ledestjernen, kan også brukes til å illustrere betegnelsen. Han skal ved hjelp av sine egenskaper lede vei (Skeat, 1910, ref. i Haukedal, 1994, s. 72). Det har blitt utformet mange definisjoner på ledelse. Innholdet i dem kan omfatte måloppnåelse, utnyttelse av menneskelige ressurser på en hensiktsmessig måte, innflytelseskraft på andre mennesker eller adferd og personlighet. Fjærestad sier at ledelse er ”å nå mål gjennom andre” (1991, s. 9). Hemphill og Coons beskriver ledelse som den aktiviteten en person utfører idet han fører en gruppe og dens aktiviteter mot et felles mål. ”Leadership is ”the behavior of an individual... directing the activities of a group toward a shared goal” (Hemphill og Coons, 1857, ref. i Yukl, 2006, s. 3). I og med at mellomledelse er en gren av ledelse, er det ikke alltid like enkelt å komme med en ren definisjon på hva mellomledelse er. Anne Opedal ([www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no)) sier imidlertid at ”en hver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og ett nivå over arbeidere og førstelinjemedarbeidere er en mellomleder”.

### **2.2.2 Trekktilnærmingen**

På tidlig 1900-tallet ble trekktilnærmingen utviklet og dens misjon skulle være å identifisere store lederes egenskaper. Teorien gikk ut på å klassifisere personers egenskaper i et forsøk på å konstruere personlighetstyper. Senere, på midten av 1900-tallet, innså man at man ikke kunne betrakte lederens egenskaper isolert fra organisasjonen. Derfor så man seg nødt til å inkludere sosiale situasjoner og samspill med mennesker i vurderingen av effektivt lederskap. I den senere tid har man imidlertid igjen begynt å vurdere lederkandidaters egenskaper gjennom personlighets- og evnetester (Northouse, 2010).

Ralph M. Stogdill gjennomførte to store undersøkelser av trekkstudier, en i 1948 og en i 1974 (Yukl, 2006, s. 182-183; Northouse, 2010, s. 16). Den første undersøkelsen identifiserte flere betydelige lederskapstrekk som kunne relateres til hvordan individer i forskjellige grupper ble ledere. Han kom fram til at individet som inntok en lederrolle i gruppen var forskjellig fra de andre medlemmene når det kom til:

- Innsikt
- Ansvar
- Årvåkenhet
- Intelligens
- Initiativ
- Selvtillit
- Utholdenhet
- Utadvendthet

Det er allikevel vesentlig å understreke at det ikke var noen som ble ledere basert kun på disse åtte egenskapene – de måtte også være relevante i de sammenhenger hvor lederen skulle utføre sine oppgaver (Stogdill, 1974; Northouse, 2010; Yukl, 2006). Stogdill påpekte at en person med lederegenskaper som tok rollen som leder i én situasjon, ikke nødvendigvis gjorde det i en annen situasjon. Yukl (2006) mener også at mennesker kan være tilhengere i én situasjon og ledere i en annen. Lederkvaliteter var dermed ikke noe man besatt til enhver tid, men heller noe som kom til uttrykk i sosiale kontekster og i interaksjon med andre mennesker. Forskere utelukket ikke personlige faktorer eller trekk, men mente at den aktuelle situasjonen stiller ulike krav til disse faktorene. På den måten regulerer konteksten hvilke faktorer eller trekk som kommer til uttrykk (Stogdill, 1974; Stogdill, 1948 ref. i Northouse, 2010, s. 26). Dette viser hvordan lederskapet kommer til syne gjennom det aktive samspillet som finner sted mellom lederen og resten av gruppens medlemmer.

Stogdills andre undersøkelse fant forskjellige personlighetstrekk som var karakteristisk for et effektivt lederskap. Disse var:

- Driv for ansvar og ferdigstilling av oppgaver
- Kraft og utholdenhet i jakten på mål
- Risikotaking og originalitet i problemløsning
- Driv etter å utøve initiativ i sosiale situasjoner

- Selvtillit og følelse av personlig identitet
- Være villig til å akseptere konsekvenser av beslutninger og handling
- Beredskap til å absorbere mellommenneskelig stress
- Villighet til å tolerere frustrasjon og forsinkelser
- Evnen til å påvirke andre menneskers oppførsel
- Kapasitet til å strukturere sosiale interaksjonssystemer til praktiske formål (Northouse, 2010, s. 17).

På slutten av 1900-tallet viste forskere interesse for de trekkene som var forbundet med sosial intelligens, herunder evnen til empati og evnen til å forstå egen og andres oppførsel, tanker og følelser. Dette hadde mest sannsynlig sammenheng med et økt fokus på det sosiale samspillet innflytelse på lederskapet. Disse trekkene ville dermed trolig spille en verdifull rolle i lederens interaksjon med sine ansatte. Zaccaro (2002, ref. i Northouse, 2010) utdyper sosial intelligens til også å innebære egenkontroll, ha stor sosial bevissthet og innsikt. ”..social intelligens as having such capacities as social awareness, social acumen, self-monitoring, and the ability to select and enact the best response given the contingencies of the situation and social environment” (s. 18).

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader og Alliger (1986)	Kirkpatrick og Locke (1991)	Zaccaro, Kemp og Bader (2004)
Intelligens Årvåkenhet Innsikt Ansvar Initiativ Utholdenhet Selvtillit Utadvendthet	Intelligens Maskulinitet Tilpasning Dominans Ekstroversjon Konservatisme	Oppnåelser Utholdenhet Innsikt Initiativ Selvtillit Ansvar Samarbeidsvilje Toleranse Påvirkning Utadvendthet	Intelligens Maskulinitet Dominans	Pågåenhet Motivasjon Integritet Selvtillit Kognitive evner Oppgavekunnskap	Kognitive evner Ekstroversjon Samvittighetsfull Emosjonell stabilitet Åpenhet Motivasjon Sosial intelligens Selvkontroll Emosjonell intelligens Problemløsende

**Tabell 1.** Tabellen viser forskjellige teoretikers funn av relevante trekk for effektivt lederskap (Zaccaro, 2004, ref. i Northouse, 2010, s. 19).

Som man kan se ut av sammenfatningen av resultatene er det noen trekk som går igjen. Disse er intelligens, selvtillit og ekstroversjon eller utadvendthet. I tillegg vil sosiale evner som tilpasning, samarbeidsvilje, åpenhet og problemløsende adferd slå positivt ut på ledereffektivitet da lederskapet utøves i samspill med andre mennesker.

Jung og Sosik (2006 ref. i Northouse, 2010, s. 16) ønsket å skille karismatiske ledere fra andre, og fant en rekke egenskaper som karismatiske ledere konsekvent besatt; egenkontroll, motivasjon til å bevare sosial makt og selvrealisering. Dette indikerer, på grunn av utgivelsesår (2006) at trekktilnærmingen fortsatt er i live. Jeg vil også nevne at økningen av personlighetstester, som jeg kommer tilbake til i neste underkapittel, som handler om rekruttering, forsterker mitt syn på trekktilnærmingens relevans i dagens arbeidsmarked.

### **2.2.3 Kontingensteorien**

Fiedler og Garcias (1987) kontingensteori går ut på at man må matche leder og kontekst. Dette kan oppnås om personens lederskapsstil er forenelig med den aktuelle situasjonen. De begrunner dette med: I hvilken grad lederen er effektiv i sine oppgaver avhenger av den sammenhengen hans plikter skal utføres i. Ledereffektivitet dreier seg om hvordan hans adferd, evner og personlighet passer inn i den aktuelle situasjon. Teorien om situasjonsbetinget ledelse legger vekt på at kontekstuelle faktorer påvirker lederskapsprosesser. Disse faktorene kan være type tilhengere, den jobben lederens enhet utfører, type organisasjon og det ytre miljøet. Det ser også ut til at effektivt lederskap påvirkes av hvorvidt lederen er sikker på seg selv og føler at han mestrer usikkerhet. Hvordan vi oppfører oss, har mer å gjøre med miljøet rundt, enn vår personlighet (Yukl, 2006).

Innenfor denne tilnærmingen deles lederskapsstilene inn i oppgaveorientert eller relasjonsorientert lederskapsstil. En oppgaveorientert leder koordinerer sine og de ansattes aktiviteter med fokus på å nå et mål. Denne stilen kjennetegnes av at de ansatte må følge regler og rutiner, og får lite frihet i forhold til å løse oppgaver. Relasjonsorientert ledelse tar utgangspunkt i en leders vektlegging av de ansatte og mellommenneskelige forhold. Lederen ser på de ansatte som likeverdige, anerkjenner deres forslag, og tar seg tid til å lytte og støtte sine medarbeidere (Yukl, 2006).



En effektiv leder bruker ikke tiden sin på å utføre det samme arbeidet som sine underordnede. Han fokuserer mer på planlegging, koordinering av de ansattes aktiviteter, og sørger for tilstrekkelig støtte, utstyr og teknisk assistanse. Effektive ledere setter høye, men realistiske mål for sine medarbeidere. De er mer støttende og hjelpsomme i forhold til sine ansatte. Dette innebærer blant annet å vise medarbeiderne tillit, være vennlig og omtenksum, forståelsesfull for de ansattes problemer og hjelpe de ansatte med å utvikle seg. Videre anerkjenner de deres ideer, holder dem informert, gir dem autonomi til å utføre arbeidsoppgavene og bifaller deres arbeid og resultater. En leder bør behandle hver ansatt på en støttende måte, noe som vil opprettholde personens følelse av personlig verdi og viktighet. Effektive ledere holder gjerne gruppemøter framfor møter med hver enkelt. Dette gjør det enklere for de ansatte å være delaktige i beslutningstaking. Gruppemøter vil også forbedre kommunikasjonen, fremme samarbeid og være en arena for konfliktløsning. En leders rolle i gruppesammenheng bør være å lede diskusjonen og holde den på et støttende, konstruktivt plan med fokus på problemløsning (Yukl, 2006).

Relasjonsorientert oppførsel kan resultere i høyere jobbtildfredshet, samarbeid og en følelse av forpliktelse til organisasjonen, mens oppgaveorientert oppførsel kan føre til bedre forståelse av hva som kreves av hver enkelt, bedre koordinering blant medarbeidere og mer effektiv utnyttelse av ressurser og personell. Begge utfallene er viktige for den generelle utførelsen i en enhet, og begge typer oppførsel er nødvendig å ha for å være en effektiv leder. Noen teoretikere antar at disse oppførselene påvirker hverandre, og dermed også medarbeiderne på forskjellige måter (Yukl, 2006).

En svakhet ved kontingensteorien er at den ikke på en fullgod måte har klart å redegjøre for hvorfor noen personer med én lederstil er mer effektive i visse situasjoner enn i andre (Northouse, 2010). I tillegg kommer den ikke med noen forslag til hva en virksomhet kan gjøre dersom de har foretatt en "mismatch" mellom leder og kontekst.

Colbjørnsen (2004) forteller om prestasjonsledelse og instruksjonsledelse. Førstnevnte dreier seg om i hvilken grad lederen roser og bifaller de ansattes arbeid, om de gir uttrykk for sine forventninger til de ansatte, og om de hjelper til og trer inn når medarbeiderne ikke lykkes i utføringen av oppgavene sine. Ledere som benytter seg av direkte instruksjon setter gjerne rammer på de ansattes utførelse av jobben, og gir ofte detaljerte instruksjoner for hvordan dette skal foregå. Prestasjonsledelse kan naturlig forstås som fokus på måloppnåelse og resultater, men ut fra Colbjørnsens beskrivelse trekker jeg paralleller mellom relasjonsorientert ledelse

og prestasjonsledelse. Jeg trekker tilsvarende parallell til oppgaveorientert ledelse og bruk av direkte instruksjon. Det er et interessant poeng at Colbjørnsen mener at ledere som er mest tilbøyelige til å innta en instruerende holdning har en lav utdannelse, er ledere på lavere nivå og er raske til å vurdere om deres underordnede presterer bra eller dårlig (2004).

#### **2.2.4 Mellomleder – å stå i midten**

Mellomlederen står, som ordet tilsier, i midten. For å håndtere relasjoner på hans nivå, er han nødt til å ikle se tre ulike roller. Han må innta rollen som underordnet, sideordnet og overordnet i forskjellige situasjoner. Oppover mottar han ordrer fra toppledelsen. Nedover gir han ordrer til sine ansatte, og overfor sidestilte er han likestilt. Hans rolle som mellomleder er dermed tredelt. Dette kan være utfordrende fordi han må bytte roller i raskt tempo for å kunne forholde seg til alle personene rundt seg. Mellomlederen baserer ofte sine resultater på støtte, aksept eller samarbeid fra et stort antall mennesker. Han får utrettet ting gjennom andre, og deres aksept er således viktig for ham (Uyterhoven, 1972). Ved å være lojal mot, eller tilfredsstille én gruppe mennesker, må han kanskje gå på akkord med kvalitet overfor en av de andre gruppene. Mellomlederrollen er på denne måten vanskelig å balansere. En mellomleder som følger instruksjoner fra toppledelsen, kan av sine underordnede bli sett på som urimelig eller uansvarlig. For å møte målene satt av toppledelsen, er han imidlertid avhengig av samarbeid og assistanse, og er således svært sårbar for sabotasje. Hans underordnede kan sannsynligvis sette ham i en svært utfordrende situasjon ved ikke å samarbeide med eller støtte ham. Siden mellomlederen rapporterer til ledelsen, vil det også være han som plasseres i et dårlig lys, og han som må svare for eventuelle dårlige resultater. Uyterhoven (1972) foreslår at mellomledere bør reflektere over hvilke krav de ulike gruppene setter til ham. Økt refleksjon vil øke mellomlederens effektivitet i tillegg til å tilfredsstille flest mulig medarbeidere.

#### **2.2.5 Hva gjør en leder?**

Fjærestad definerer mellomlederen som ”en som besitter personalansvar i tillegg til hovedansvaret for opplæring, rekruttering og oppfølging av medarbeiderne i sin enhet” (1991, s. 6). Undersøkelser viser også at en leder ikke konstant utviser lederadferd, men kun benytter

en del av sin tid til denne aktiviteten. Man kan dermed skille mellom lederens adferd og lederens lederadferd. Hvis vi summerer lederens lederadferd og lederadferden som blir utvist i hele organisasjonen, sitter vi igjen med den samlede lederprosessen i virksomheten (Busch og Vanebo, 2003; Northouse, 2010).

Rosemary Stewart (1967, ref. i Mintzberg, 1973, s. 38) fant ut, gjennom sine undersøkelser, at topp- og mellomledere kun tilbringer 34 % av sin arbeidstid alene. Burns (1954, ref. i Mintzberg, 1973, s. 38) fant at mellomledere bruker 80 % av sin arbeidstid på samtaler. Dette illustrerer hvordan ledere og mellomledere bruker svært mye av sin tid på å samhandle med andre mennesker. Det er nærliggende å tro at dette krever gode mellommenneskelige og sosiale ferdigheter. En mellomleder har et komplekst nettverk av relasjoner til mange forskjellige mennesker rundt seg. Denne kontakten sprer seg til overordnede, underordnede, laterale (sidestilte) og mennesker utenfor organisasjonen. Toppledere fokuserer imidlertid på langsiktige strukturelle forandringer (Mintzberg, 1973). Det kreves at topplerne ser det store bildet, mens mellomledere behøver å fokusere på at oppgaven de er satt til å gjøre blir gjennomført innen gitte tider og frister.

I tradisjonelle organisasjonsformer har toppledelsen ansvar for administreringen av forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. De skal, sammen med planleggere, utforme visjoner og mål for bedriften. I tillegg er det viktig å se organisasjonens potensiale og fullt ut utnytte dens muligheter på bakgrunn av dens samlede kompetanse. Mellomledelsen konsentrerer seg om å iverksette toppledelsens strategiske visjoner til en samkjørt aktivitet mellom de ulike avdelingene i organisasjonen. De fokuserer dermed på firmaets interne drift (Hatch, 2001). Man kan diskutere hvilken betydning det vil ha på mellomledere for deres motivasjon dersom de ble involvert i strategiplanleggingen og visjonsutformingen som gjøres av topplerne. Involvering har en vesentlig effekt på motivasjon, og følelsen av å vite at ens meninger er verdifulle har stor betydning for mennesker. En følelse av eierskap til de ulike arbeidsoppgavene vil også bidra til økt motivasjon. Dette vil imidlertid ikke diskuteres videre i denne sammenheng (Se videre Hatch, 2001).

Mintzberg (ref. i Fivelstad, Bakka og Nordhaug, 2004) har delt inn lederes aktiviteter i ti roller som han mener er felles for alle ledere uavhengig av nivå. De ti rollene kan samles i tre grupper:

1. De som vedrører de mellommenneskelige relasjonene, som også kan kalles kontaktroller
2. De som vedrører behandlingen av informasjonen
3. De rollene som involverer lederen i ulike former for beslutninger (s. 266)

<b>LEDERROLLENS INNHOLD</b>	
<b>Mellommenneskelige roller</b>	
Toppfigur	En symbolsk rolle der lederen stort sett utfører en rekke plikter av seremoniell art i kraft av sin formelle plassering.
Leder/anfører	Rollen vedrører veiledning og motivasjon i forhold til de ansatte og påvirker bl.a. arbeidsklimaet. Det ligger dessuten i rollen å integrere de individuelle behovene og organisasjonens mål.
Forbindelsesledd	Vedrører relasjonene til aktører utenfor organisasjonen og omfatter både formelle og uformelle kontakter. Rollen knytter organisasjonen sammen med omgivelsene.
<b>Informasjonsroller</b>	
Informasjonssøker/ mottaker	Roller som setter lederen i stand til å forstå hva som skjer i organisasjonen og dens omgivelser, blant annet for å kunne identifisere problemer og nye muligheter.
Informasjonssorterer/ fordeler	Roller der lederen sender informasjon som kommer utenfra, inn i organisasjonen og fordeler denne internt mellom organisasjonens medlemmer. Behandling av verdiorientert informasjon som handler om organisasjonens preferanser, er en viktig del av denne rollen.
Talsmann	Rolle der lederen uttaler seg på vegne av organisasjonen som har avgjørende innflytelse, og som er vendt ut mot offentligheten.
<b>Beslutningsroller</b>	
Initiativtaker	Rolle der lederen skaper forandringer, utnytter nye muligheter og løser ikke-presserende problemer.
Problemløser	Rolle der lederen er problemløser og kriseløser i forbindelse med uforutsette og uventede situasjoner. Lederen handler fordi han/hun er tvunget til det og må utvikle nye beslutningsprogrammer.
Ressursfordeler	Rollen vedrører autorisering av viktige beslutninger og er sentral i forbindelse med strategiske beslutninger der betydelige ressurser blir disponert. Ressurser skal forstås i vid betydning (tid, penger, utstyr, arbeidskraft, omdømme etc.)
Forhandler	Rolle som vedrører større og ikke-rutinepregede forhandlinger. Lederen deltar fordi han/hun kan forplikte organisasjonens ressurser her og nå.

**Figur 2.** Figuren viser hvordan Mintzberg deler lederens aktivitet i ti roller (Fivelstad, Bakka og Nordhaug, 2004, s. 266-269).

## **2.2.6 Lederrollen i utvikling**

I den senere tid har lederrollen utviklet seg til å bli en mer støttende og veiledende funksjon. Dette innebærer en legitimitet hos lederen til å delegerer myndighet og ansvar, samt gi instruksjoner (Busch og Vanebo, 2003). Administrativt forskningsfond (AFF) i Bergen mener at lederrollen kommer til å utvikles ytterligere i fremtiden. I et hefte utgitt av dem hevdes det blant annet at ledere vil komme i en situasjon hvor de må akseptere, eller i hvert fall avfinne seg med, at enkelte medarbeidere vil være mer kompetente enn dem. Dette vil innebære et økt krav til ledelsen om å gi medarbeiderne den autonomi de ansatte trenger. Lederen vil i mindre grad fungere som gruppens instruktør og heller innta rollen som koordinator. En slik endring vil betinge økt kunnskap hos lederen om gruppedynamikk og gruppeledelse. De påpeker også hvordan lederen vil være nødt til å oppnå resultater for å kunne forsvare sin posisjon. Dette indikerer stigende krav til lederens personlighet og kompetanse snarere enn en blind aksept for en stillings- og tradisjonsbasert autoritet (Busch og Vanebo, 2003, s. 298).

Busch og Vanebo (2003) er overbevist om at en organisasjons suksess også avhenger av lederens evne til å skape relasjoner for interaksjon og samarbeid. De trekker fram fire personlighetstrekk de tror vil styrke lederadferden; lederen bør være sosialt anlagt og ha empati for andres livsverden. En leder bør også være skapende, lærevillig og informativ slik at vedkommende er i stand til å kommunisere med aktuelle interessenter.

Ledere med høy produksjonskraft kjennetegnes ved at de informerer sine underordnede om hvilke mål som skal nås, og så gir dem stor frihet til å mestre oppgaven. Dette gir de ansatte mulighet til å ta i bruk egne erfaringer og ideer, samtidig som deres motivasjon øker ved at de blir anerkjent som selvstendige, kompetente individer. Enheter som har lave produksjonstall kan indikere en instruerende, kontrollerende leder som ikke gir sine ansatte spillerom til å løse problemstillinger på den måten de selv mener er mest effektiv (Likert, 1973, s. 21 ref. i Fivelstad og Bakka, 1987, s. 151).

Samarbeidsevne er en viktig egenskap ledere bør inneha. De er medlemmer av en gruppe som, for å oppnå gode resultater, også bør arbeide godt sammen. Hjertø (2008) trekker fram sammenhengen mellom organisasjonens resultater og velfungerende team. Det er nærliggende å tro at gode team dyrker hvert enkelt medlems autonomi samtidig som de fokuserer på det endelige målet som de skal nå sammen. Effektive grupper kan være både homogene og heterogene, men det avgjørende er om ”oppgaven krever heterogenitet eller homogenitet”

(Hjertø, 2008, s. 111). Man kan tenke seg at det er ønskelig med en gruppe bestående av mennesker av forskjellig kjønn, alder, bakgrunn og egenskaper. Trolig vil denne gruppen være mer kreativ og ikke la seg påvirke av gruppetenkingssyndromet. Gruppetenking oppstår når gruppens medlemmer er mer tilbøyelige til å innta gruppens mening i stedet for å holde på sin egen i frykt for å bli ekskludert (Janis, 1972). Når en gruppe utvikler en veldig helhetlig og intern kultur, bestående av visse roller og normer, kan det oppstå en bekymring for distraherende elementer som kan forstyrre gruppens avgjørelser. Gruppemoral, lykke og tilfredshet er mer framtrædende enn selve beslutningen gruppen har fått i oppgave å ta (Furnham, 2005). Groupthink er betegnelsen på den påvirkningskraften svært helhetlige grupper utøver på sine medlemmer for å skape samstemte og akseptable avgjørelser. I virkeligheten bidrar dette til å redusere gruppens kapasitet til å treffe effektive beslutninger (Janis, 1972, ref. i Furnham, 2005, s. 553).

Det er dermed lett å argumentere for at grupper bør være heterogene. Men disse kan også møte på utfordringer. Ulike mennesker tenker, kommuniserer, reagerer og samhandler forskjellig. Dette kan skape misforståelser og konflikter innad i gruppen. Heterogenitet bringer imidlertid med seg mer informasjon og kompetanse til gruppen enn homogene grupper, noe som vil styrke enhetens evne til å foreta beslutninger (Hjertø, 2008). Hjertø (2008) trekker imidlertid fram at homogene grupper i større grad scorer høyere på samhold og kommunikasjon enn heterogene grupper.

Behovet for kompetanse og gode gruppeprosesser må derfor veies opp mot hverandre. Mens heterogene grupper ser ut til å fungere godt når det kommer til innovasjon og kreativitet, er homogene grupper mer dyktige på selve gjennomføringen av denne innovasjonen eller kreativiteten (Hjertø, 2008). Ulike kommunikasjonsmønstre, meninger og holdninger kan muligens bidra til å forsinke eller skape konflikter i den heterogene gruppen. Det viser seg imidlertid at gruppen over tid vil finne gode samarbeidsmetoder. Hva slags type oppgaver og utfordringer som skal løses, vil dermed være svært viktig å finne svar på før man setter sammen en gruppe.

Pfeiffer (1994, s. 24, ref. i Tyler og Blader, 2000, s. 23) sier at det eksisterer en sammenheng mellom samarbeidsviljen til gruppens medlemmer og dens effektivitet. For å samarbeide kreves respekt for andre, sympati, åpenhet og kommunikasjon. Det virker rimelig å tro at effekten av disse faktorene vil være en gruppe som presterer bedre.

## **2.2.7 Utdannelse**

I 2004 hadde 63 % av norske ledere utdannelse fra høyskole og universitet. På landsbasis hadde 24 % av befolkningen utdannelse ut over videregående skole. Ledere var dermed høyt utdannet sammenlignet med befolkningen generelt. Mange ledere har også en utdannelse som ikke direkte er relatert til lederoppgavene, men til andre funksjoner (Colbjørnsen, 2004).

Colbjørnsen (2004) påpeker at utdannelse kan bidra til å utvikle ferdigheter innen problemløsning, analytisk tenking og kritisk refleksjon. Dette innebærer blant annet evnen til å stille spørsmålstegn ved vedtatte prosedyrer og framgangsmåter, trening i kommunikasjon og utvikling av selvdisiplin. Sistnevnte er særlig viktig når langsiktige planer skal gjennomføres. Slike ferdigheter kan være hensiktsmessig å ha i en lederstilling.

Det kan virke fornuftig å anta at det eksisterer et nært forhold mellom en leders intellektuelle evner og hans eller hennes prestasjoner i forhold til å lede en gruppe mennesker. En leders oppgaver består blant annet i å planlegge, evaluere data, foreta beslutninger, utvikle handlingsstrategier og vurdere utfall. Dette er intellektuelle egenskaper og mange av de finner vi igjen i ulike intelligestester. Det synes derfor rimelig å forvente en sammenheng mellom lederprestasjoner og intelligens. Det eksisterer allikevel små indikasjoner på et positivt forhold mellom disse, men forskning viser at denne sammenhengen er mindre enn tidligere antatt (Bettin og Fiedler, 1987). Lederens oppgaver virker også høyst forenelige med de ferdighetene Colbjørnsen (2004) mener høyere utdannelse er med på å utvikle.

”Uten formell utdanning på et fagområde vil bare de færreste kunne forvente å gjøre karriere” (Grimsø, 2004, s. 65). Denne uttalelsen er relativt bastant, men illustrerer et syn som vektlegger utdannelse. Hun påpeker imidlertid at det ikke er noen likhetstegn mellom gode faglige resultater og ytelse. Det er allikevel sannsynlig at med et høyt kunnskapsnivå blant aktuelle kandidater, vil de fleste bedrifter, når kandidatene ellers stiller likt, velge den med høyest utdannelse.

Høyere utdannelse kan være en forutsetning for å oppnå autoritet og respekt av sine medarbeidere. Særlig i de operative delene av arbeidsoppgavene kan utdannelsen bidra til solid faglig innsikt. Kanskje er det de spesielt faglig dyktige medarbeiderne som setter betingelser om at lederen skal kunne beherske faget sitt. Dette innebærer at lederens teoretiske bakgrunn, eller hvor trygg han er på sine kunnskaper, ikke er likegyldig (Colbjørnsen, 2004).

Faglig innsikt er imidlertid ikke tilstrekkelig når det gjelder å håndtere arbeidsoppgavene. Lederkompetanse består av mer enn utdanning og analytiske ferdigheter. Lederen opptrer i samspill med andre mennesker, og praktisk erfaring er derfor nødvendig for å få trening i mellommenneskelige relasjoner (Colbjørnsen, 2004). Det er nærliggende å tro at erfaring i og om feltet er grunnleggende for å gjøre et godt arbeid. En teoretiker kan sitte på enorme mengder kunnskap, men uten evner til å sette disse kunnskapene ut i praksis vil han neppe klare å levere gode resultater. Det er derfor avgjørende at læreprosessen utvikles til både praktisk og teoretisk viten for at personene skal kunne omsette kunnskap til resultater (Mintzberg, 1973). Colbjørnsen (2004) peker på sammenhengen mellom bruk av makt i lederskapet og lengden på lederens utdanning. Ledere med lav utdanning tenderer mot å bruke sin posisjon for å få de ansatte med seg. Det synes naturlig å anta at de dermed kan ikle seg en mer autoritær og instruerende rolle. Lang utdanning kan bidra til en faglig trygghet hos lederen. Sannsynligvis vil dette gi positive utslag på lederens opptreden samtidig som medarbeiderne kan være mer villige til å la seg lede.

Hvilken teoretisk bakgrunn den enkelte bedrift ønsker av sin mellomleder kan variere stort. Arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, samt type underordnede og sidestilte, kan påvirke hvordan toppledelsen stiller seg til mellomleder-kandidatens utdanning. Siden mellomledere anses som en mer praksisrettet funksjon enn toppledere, er det nærliggende å tro at det legges vekt på erfaring. Jeg ønsker allikevel å påpeke det faktum at flere mennesker i dag tar høyere utdanning. Når utdanningsnivået blant befolkningen stiger, vil det også være naturlig at bedrifter ønsker seg mellomledere med en god teoretisk bakgrunn (Grimstø, 2004). På en annen side, kan det tenkes at faglig dyktighet ikke lenger anses som unikt eller som en mangelvare. I en rekrutteringsprosess gjelder det å skille seg ut, og tilegnet erfaring kan følgelig virke appellerende på de rekrutteringsansvarlige.

### **2.2.8 Tidligere erfaring**

I oppgaven vil jeg tillegge begrepet ”tidligere erfaring” jobberfaring. Erfaringsbasert kompetanse kan defineres som ”summen av erfaringer fra arbeidslivet” (Hatlen, 2007, s. 11). Jeg forstår begrepet som en type kompetanse som et individ har tilegnet seg gjennom arbeidserfaring og praksis. Et naturlig tema i enhver intervju situasjon vil være hvor mye erfaring kandidaten har. Bettin og Fiedler (1987) mener at mer erfarne ledere omtrent uten



unntak velges over de med mindre erfaring. Dette er særlig tilfelle når det kommer til viktige oppgaver eller å guide organisasjonen gjennom en kritisk periode. I praksis definerer mange ledere erfaring som den tiden de tilbragte i en bestemt organisasjon, stilling eller yrkesfelt. Forfatterne påpeker at mange publiserte studier følger samme definisjon, og henviser blant annet til Bons og Fiedler, 1976, Cascio og Valenzi, 1977 og Hardy og Bohren 1975 (Bettin og Fiedler, 1987, s. 31).

Tid er nødvendig, men ikke tilstrekkelig alene for å oppnå den kunnskap og de ferdigheter erfaring kan bidra til. Det er også viktig å huske på at tid ikke nødvendigvis er en indikator på mengde lærdom. Det er uten tvil noen mennesker som ikke lykkes i å ta til seg nyttig lærdom, uavhengig av hvor lenge de sitter i stillingen. I tillegg er det heller ikke alle jobber som legger til rette for at de ansatte skal kunne utvikle sin erfaringsbase. Med andre ord; man kan lære vesentlig mye mer i én stilling kontra en annen selv om man sitter i begge like lenge (Bettin og Fiedler, 1987).

Fiedler og Garcia trekker fram at erfaring ser ut til å påvirke lederen ved å a) gi nyttig og jobb-relatert kunnskap, b) forsterke evnen til å håndtere stressende situasjoner og c) gi en følelse av større selvtillit og kontroll over lederskaps situasjonen. De mener imidlertid gjennom feltarbeid og laboratoriestudier at erfaring ikke automatisk leder til effektivt lederskap. I en undersøkelse av Fiedler i 1966, ble erfarne underoffiserer og uerfarne rekrutter (recruit leaders) fra den belgiske marine sammenlignet. Gjennom fire oppgaver undersøkte Fiedler hvorvidt det fantes avvik i lederprestasjonene mellom de to gruppene. Han fant ingen relevante forskjeller (Bettin og Fiedler, 1987, s. 33).

Verdien av tidligere erfaring avhenger mest av dens relevans for nåværende eller fremtidige arbeidsoppgaver. Samtidig erkjenner Bettin og Fiedler (1987) at mange ledere kan utføre arbeidsoppgavene sine på en effektiv måte uten å ha tilegnet seg mye relevant erfaring. De påpeker imidlertid at det finnes resultater i forskningen som tyder på at relevant erfaring spiller positivt inn på lederens prestasjoner. Mangfold i erfaringsbasen kan tilsynelatende gi et bredt perspektiv på hvordan organisasjoner opererer. Datamaterialet er derimot mer uklart her.

McClelland undersøkte forskjeller blant gode og mindre gode ledere. I stedet for å vurdere dem opp mot intelligens og utdanningsbakgrunn ønsket han å se på hva lederne gjorde i praksis og hva de klarte å oppnå. Dette bidro til en ny retning innenfor ledelsesforskningen, og framfor de papirene lederne kunne vise til, ble det i større grad rettet fokus mot deres

kompetanse (Skorstad, 2008). ”Med kompetanse ble søkelyset flyttet fra folks akademiske bakgrunn eller intelligens, og over til noe mer praktisk, nemlig hva folk brukte denne bakgrunnen eller intelligensen til. Kort fortalt ble det viktigere å se på hva folk oppnådde i sin yrkesutøvelse, framfor hvilke papirer de bar med seg” (Skorstad, 2008, s. 24).

For å fylle en mellomlederstilling kreves det, i tillegg til personlige egenskaper og utdanning, erfaring. De fleste bedrifter stiller derfor krav til en viss fartstid hos mellomlederkandidatene. Erfaring, i og om feltet, vil trolig gi et bedre grunnlag for å sette den kunnskapen man sitter på ut i live. John Dewey er kjent for særlig et begrep: Learning by doing ([http://snl.no/John\\_Dewey](http://snl.no/John_Dewey)). Han mente at læring foregikk best gjennom erfaring. Med andre ord, må man aktivt ta del i egen læring. Erfaringsbasert kompetanse kan derfor utruste mennesker med store mengder relevant kunnskap, som er lettere overførbar til nye, praktiske situasjoner enn formell kompetanse. Erfaring vil derfor sannsynligvis kunne gi et bedre grunnlag for å utføre lederoppgavene på en tilfredsstillende måte. Det er derfor sannsynlig at organisasjoner vektlegger en viss mengde erfaring hos søkeren før de tar stilling til om de ønsker å gi vedkommende tilslag på jobben. Colbjørnsen (2004) mener at erfaring er av høyere betydning enn utdanning når det kommer til aktivt lederskap.

Jeg ønsker til sist å nevne at selv om en kandidat kan vise til en god faglig utdanning eller gode resultater i tidligere stillinger, betyr ikke det at personen kan lede mennesker. ”En person kan være en glimrende problemløser på et lavere plan eller innenfor et spesialistområde, men på toppnivå stilles det krav til strategisk, helhetlig tenkning, og evne til å forholde seg til mange vidt forskjellige mennesker og situasjoner” (Grimsø, 2004, s. 62). Siden mellomledere i svært stor grad må forholde seg til mange mennesker og ulike situasjoner, er det nærliggende å tro at også disse bør inneha disse egenskapene.

I dette underkapittelet har jeg forsøkt å redegjøre for trekktilnærmingen og kontingensteorien. Det synes å være en gjennomgående tendens til at situasjonsbetinget ledelse er det gjeldende synet i dag. Trekktilnærmingen er imidlertid i mine øyne også interessant, og personlige egenskaper vil bli gjenstand for videre belysning i neste underkapittel. Jeg har redegjort for lederens aktiviteter og brakt på bane hvilke utslag formell og praktisk kompetanse kan gi. I neste del av teorien vil jeg belyse organisasjoners personalarbeid og begrepet HR – Human Relations. Deretter vil jeg utdype gangen i en rekrutteringsprosess, samt komme inn på den stadig mer populære trenden ”headhunting”. Videre vil jeg trekke inn vurdering av mennesker

i arbeidssammenheng og psykologiske tester. Til sist vil utfordringer i forbindelse med rekruttering belyses.

## **2.3 Rekruttering og personalarbeid**

### **2.3.1 Hva gjør en personalavdeling?**

På spørsmål om hva en bedrifts personalavdeling jobber med, vil nok mange norske ledere svare med å trekke fram enkeltoppgaver som:

- Rekruttering og intervjuer
- Lønssystemer
- Omplasseringer
- Forfremmelser
- Forflytting av personell
- Medarbeidersamtaler
- Bedriftshelsetjeneste
- Velferdsarbeid
- Opplæring
- Lederutvikling
- Arbeidsmiljøspørsmål
- Organisasjonsutvikling
- Karriereplanlegging

Alle disse oppgavene er viktige i en bedrift, men ramset opp på denne måten kan personalarbeidet virke som et temmelig sprikende område. En av årsakene til dette er de ulike behovene det personalfaglige området har måttet dekke opp gjennom tidene. De ulike oppgavene har kommet som svar på en rekke endringer bedrifter har måttet foreta seg for å fremdeles være tilpasnings- og konkurransedyktige. Den historiske utviklingen har dermed forsynt personalavdelingenes arbeidsområde med nye oppgaver bedriftene har måttet forholde seg til (Nordhaug og Gausdal, 1998). Personalavdelingen har endret arbeidsområde fra ”vedlikehold” til å bli en strategisk planlegger av bedriftens kompetanseressurser og er i dag

”bedriftens viktigste kilde til verdiskaping og konkurransedyktighet” (Døving og Nordhaug, 2010, ref. i Ladegård og Vabo, 2010, s. 258).

Personaladministrasjon er definert på følgende vis: ”Personaladministrasjon bistår i å skaffe, utvikle og beholde medarbeidere som bidrar til at organisasjonen når sine mål, og i å koordinere organisasjonens menneskelige ressurser med de tekniske og økonomiske” (Grimsø, 2005, s. 30). Dette innebærer blant annet personalutvikling, ressursplanlegging, utvikling av organisasjonsstruktur og -prosesser, rekruttering, opplæring og strategier for individuell og kollektiv utvikling for å nevne noen få av mange oppgaver.

I en organisasjon finnes det tre typer ressurser; de økonomiske, teknologiske og de menneskelige. Personalavdelingen har sitt hovedfokus rettet mot de forskjellige avdelingene samt hver enkelt ansatt. Det er imidlertid viktig å huske på at en personalavdeling fungerer som en støttefunksjon. Denne skal bistå bedriftens ledere med det personaladministrative ansvaret. Den skal i tillegg sørge for å ivareta organisasjonens personalpolitikk slik at de ansatte får en rettferdig behandling. Fordi de personaladministrative oppgavene har økt de siste årene, kreves det en bredere kompetanse som kan håndtere lov- og avtaleverket på en korrekt måte. Flere bedrifter ønsker å la disse oppgavene være forbeholdt personalavdelingen. Det er derimot ikke slik at ansvar delegeres samtidig med oppgavene. Den direkte overordnede skal håndtere en betydelig del av personalarbeidet, og kan ikke fritas for denne oppgaven ved å henvise til personaladministrasjonen (Grimsø, 2005). Personalavdelingen skal riktignok ta på seg en del av de praktiske oppgavene, men en ledelsesfunksjon bør i høyeste grad også involvere personalledelse. ”Det er toppledelsens og linjeledelsens oppgave å skape den motivasjon, lojalitet og identifikasjon som er nødvendig for innsats, og å bidra til at de ansatte blir kvalifisert, eventuelt videreutviklet, for oppgavene de ivaretar og skal ivareta” (Grimsø, 2005, s. 22).

Mens toppledelsen skal sette mål og utforme personalpolitikken, utvikle personalstrategier og klarlegge verdigrunnlaget, skal mellomledere, som har et mer operativt ansvar, sørge for at toppledelsens visjoner og mål gjennomføres i praksis. Dette innebærer blant annet å lage programmer, planer og prosedyrer for å nå disse (Grimsø, 2005). Siden HR-arbeidet i stor grad består i å utarbeide overordnede rutiner, systemer og standarder, er mye av de person- eller medarbeiderorienterte arbeidsoppgavene blitt forflyttet til mellomledelsen.

HR står for human resources og innbefatter organisasjonsutvikling og utvikling av den menneskelige kapitalen i bedriften. ”Ut ifra hva som ligger i betegnelsen HR, skal HR-funksjonen bidra til at menneskene i organisasjonen nettopp blir benyttet som ressurser. En forutsetning for dette er at HR-avdelingen utvikler et samarbeid med ledelsen i bedriften som må forholde seg til de menneskelige ressursene som en kritisk kapital” (Berg, Bodil Marie, 10.03.06, i HR Norges nyhetsbrev, hentet 10.04.12). HR-avdelingen jobber således med å utvikle langsiktige strategiske planer for organisasjonen ved å ta utgangspunkt i den menneskelige kompetansen som befinner seg i denne. I større foretak er det vanlig med egne HR-avdelinger. Disse tar seg blant annet av rekruttering og videreutvikling av de ansatte.

”På tross av den strategiske betydningen for mange virksomheter er den formelle HR-ledelsen ofte organisert som en klassisk stabsfunksjon. Selv om personalledelse formelt er en administrativ funksjon, handler det strategiske aspektet om å styre den langsiktige utviklingen av virksomhetens kompetanseressurser” (Røvik, 2007, ref. i Døving og Nordhaug, 2010, s. 263). Med en arbeidsstyrke som stadig utvikler en høyere faglig kompetanse og med nye strukturer i arbeidsstokken i forhold til kulturbakgrunn, alder og kjønn, ser det ut til at HR-avdelingens oppgaver kommer til å bli mer komplekse i årene framover. Dette gjelder spesielt organisasjonens behov for raske tilpasninger og rekruttering av kvalifiserte medarbeidere som kan heve virksomhetens utgangspunkt til løpende å tilpasse seg det skiftende markedet (Grimsø, 2005).

Kuvaas (2008) beskriver strategisk HR som de aktivitetene eller tiltakene som iverksettes for at organisasjonen skal nå sine mål. Dette innebærer blant annet hvordan bedriften skal anskaffe, utvikle og benytte seg av menneskelige ressurser for å kunne være konkurransedyktige. Det finnes flere nivåer av strategisk HR. På det laveste nivået fungerer HR-funksjonen uavhengig av virksomheten og handler deretter. På det neste nivået forsøker ledelsen å justere HR-funksjonen til organisasjonens strategi. På det tredje nivået utarbeider ledelsen en strategi hvor de tar hensyn til HR-funksjonen. Dette innebærer å vurdere om bedriften kan realisere en spesifikk strategi med de nåværende menneskelige ressursene, eller om det er sannsynlig, over en relativt kort tidsperiode, å utvikle disse ressursene slik at strategien kan iverksettes. Det siste nivået innen strategisk HR innebærer en dialog hvor begge parter er delaktige i utformingen av strategi, og hvor de setter premisser for hverandre (Kuvaas, 2008). Sannsynligvis vil det derfor være av betydning for HR's innflytelse hvilket nivå de befinner seg på.

### **2.3.2 Rekruttering**

Grimsø (2004) definerer rekruttering som ”å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling” (s. 55). For å lykkes med rekruttering, må man ha kunnskap om mer enn metoder og teknikker. Det er også nødvendig å ha kjennskap til ulike forhold i samfunnet og i virksomheten som direkte er med på å påvirke organisasjonens rekruttering og utvalg (Martinsen, 2008; Grimsø, 2004). I konkurransen om den beste arbeidskraften er det viktig å være proaktiv i sin rekruttering. Etnisk mangfold i arbeidslivet, en økning av kvinners yrkesaktivitet og en stigende gruppe med pensjonister, setter nye betingelser i rekrutteringsarbeidet. I tillegg synker befolkningsveksten samtidig som flere mennesker flytter inn til byene. Alle disse faktorene åpner for nye problemstillinger og/eller muligheter for virksomheter når det gjelder deres metoder for å få tak i de best kvalifiserte kandidatene (Grimsø, 2004).

#### **Arbeids- og stillingsanalyse**

For å kunne gjennomføre en god rekrutteringsprosess, er det viktig at man som rekrutteringsansvarlig(e) har forberedt seg godt. Den rekrutteringsansvarlige er som oftest den ledige stillingens leder. Når mellomledere skal rekrutteres er det normalt at mellomlederens leder sammen med en representant for HR-avdelingen gjennomgår stillingsanalysen. Denne er en forutsetning for en vellykket rekrutteringsprosess. En stillingsanalyse er en ”systematisk kartlegging av en stilling, hvor de enkelte arbeidsoppgaver blir rangert og vurdert med hensyn til innhold og atferdsrelaterte stillingskrav” (Grimsø, 2004, s. 39). En analyse av hva ulike stillinger innebærer av arbeidsoppgaver er uunnværlig ved opplæring og utvikling, vurdering av ytelse, karriereplanlegging, lønnsvurdering, arbeids- og organisasjonsutforming, og spesielt ved rekruttering og utvalg. Det kan vanskelig klargjøres spesifikke krav til stillingsutøver eller vurderes hvorvidt kandidaten har tilstrekkelig kompetanse til å fylle en stilling dersom man ikke har en klar formening om hvilke arbeidsoppgaver stillingen skal dekke (Martinsen, 2008; Grimsø, 2004).

For hensiktsmessig å fylle en stilling, kreves tilstrekkelige ferdigheter, personlige egenskaper, evner og erfaring. Analysens mål er å vurdere alle disse faktorene for å komme fram til formålstjenlige tilpasninger mellom stilling og person. Gjennom stillingsanalysen vil det

avdekkes en profil man mener vil være en god ”match” til den ledige stillingen. Analysen er delt mellom det personorienterte og oppgaveorienterte fokuset:

Oppgaveorientert:

- Hva er hensikten med stillingen og hva består arbeidet i? Hovedoppgaver, deloppgaver, plikter, ansvar.
- Hvor går grensene for stillingsinnehaverens ansvar? Hvilken stilling er den direkte underordnet? Hvilke stillinger er den direkte overordnet?
- Hvordan utføres arbeidet? Metoder og teknisk utstyr.
- Hvordan er det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet?
- Hva er lønns-/belønningsbetingelsene?
- Hva er vurderingsgrunnlaget? Ytelseskriterier, ytelsesstandard, ytelsesforventninger.

Personorientert:

- Intellektuelle krav (kunnskap og intelligens) hvilken type kunnskap er nødvendig og på hvilket nivå?
- Fysiske krav (muskelstyrke, utholdenhet, helse etc.)
- Psykomotoriske ferdigheter (rask reaksjonsevne, hurtighet og nøyaktighet)
- Sosiale ferdigheter (evne til kontakt og kommunikasjon med andre, lederskap etc.)
- Utdanning og opplæring
- Yrkeserfaring
- Personlighet og holdninger (Grimsø, 2004, s. 40-41)

Alle disse spørsmålene skal bidra til å gi rekrutteringsansvarlig en formening om hvilken profil som kan passe stillingen. Jo grundigere man er i forarbeidet, desto bedre vil man sannsynligvis klare å snevre seg inn mot en bestemt type kandidater (Martinsen, 2008).

Man bør også her vurdere hvorvidt man ønsker flest mulig søkere eller om man ønsker å begrense antall kandidater. Dette kan gjøres ved å være selektiv i forhold til hvor man velger å annonsere stillingsutlysningen. Rekrutteringsansvarlig bør også gjøre seg opp en mening om kandidatene skal være høyt kvalifiserte eller ha mulighet for å utvikle seg gjennom jobben. Ved sistnevnte vil bedriften ha mulighet til å forme vedkommende. I tillegg er det viktig å ha en formening om hvorvidt man ønsker en heterogen eller homogen enhet, og således rekruttere mennesker etter dette ønsket. Her kan det være viktig å ha i bakhodet at en

homogen gruppe raskt kan bli veldig ensformig og lite innovativ. Dette er blant annet fordi medlemmer av en uniform gruppe tenderer mot å utvikle det samme tankesettet for ikke å skille seg ut blant resten av gruppens medlemmer (Janis, 1972).

Til sist må rekrutteringsansvarlig beslutte om han/hun ønsker å rekruttere internt eller eksternt. Ofte gir resultatet seg selv, blant annet fordi bedriftenes fagforeninger har i oppgave å ivareta de ansattes rettigheter om førsteprioritet ved nye ansettelser. Dermed har bedriften som strategi å tilgodese interne kandidater. Dette er en personalpolitisk beslutning som gir de ansatte mulighet til videre avansement oppover i hierarkiet (Grimsø, 2004; Langseth, 1988). For å på en vellykket måte rekruttere fra egne rekker, kreves det av organisasjonen et kontinuerlig arbeid med utvikling, jobbrotering, opplæring og arbeidsutforming (Grimsø, 2004). Rekrutteres kandidater eksternt er sannsynligheten for at de bringer inn nye tanker og ideer større. Man er sannsynligvis også mindre preget av bedriftskulturen og oppfatninger som allerede eksisterer i organisasjonen. Fordelen med intern rekruttering er imidlertid nettopp det faktum at bedriften kjenner til kandidatene. De vet i større grad hva de får. Søkerne er allerede godt kjent med den etablerte bedriftskulturen og kjenner de andre ansatte. Intern rekruttering kan videre ses på som en svært motiverende faktor for de ansatte. Vissheten om muligheten til å utvikle seg selv og sin kompetanse i bedriften, kan trolig føre til at færre søker seg ut av virksomheten. Ulempen kan imidlertid være at en kjedevirkning av opprykk vil skape et behov for opplæring på alle nivåene (Grimsø, 2004).

For at organisasjonen skal lykkes med intern rekruttering bør den ha et program for lederutvikling slik at den ansatte gradvis blir gitt lederansvar. Det er vesentlig at et slikt program består av trening, utdanning og arbeidserfaring. Lederutvikling og videre avansement er noe som bør skje i samspill mellom den ansattes mål og ambisjoner, og virksomhetens behov for den aktuelle arbeidskraft (Grimsø, 2004).

Når en bedrift skal rekruttere mellomledere, er det svært viktig å ha innsikt i den organisasjonen eller avdelingen den nyansatte skal inn i (Martinsen, 2008). Denne enheten eller gruppen har allerede etablert en kultur som den nyansatte ennå ikke er en del av. Det er derfor kritisk å finne en kandidat som kan passe inn i gruppen, eller endre den, dersom gruppekulturen går utover bedriftens resultater. I slike tilfeller kan det være ønskelig å bryte opp en etablert enhet for å påvirke den i en viss retning. Det er nok imidlertid flere tilfeller av rekruttering der man ønsker at den nyansatte skal fungere effektivt sammen med gruppen, og i tillegg skal kunne tilføre et friskt pust av ideer, innspill og energi.



## **Annonsering**

”Ordet annonsere har fransk opprinnelse, og betyr å gjøre kjent. Reelt er derfor stillingsannonsering knyttet til enhver form for kunngjøringsmedium som vi benytter for å gjøre potensielle søkere oppmerksomme på at vi har ledig stilling” (Grimsø, 2004, s. 81). Tidligere har annonseringen vanligvis skjedd gjennom tidsskrifter og aviser, men i dag benyttes også Internett, radio, TV og SMS i tillegg. Samtidig tilrettelegger mange for at søkerne kan fylle ut standardiserte skjemaer. Dette vil gi virksomheten en relativt homogen bunke med søknader, noe som kan være både positivt og negativt. Ulempen kan sies å være begrensningen søkerne får i forhold til å kreativt presentere seg selv. Fordelen kan derimot være at denne metoden gir bedriften et forholdsvis likt vurderingsgrunnlag av søkerne.

Hensikten med annonseringen er å skaffe et tilstrekkelig antall søkere med de ønskede kvalifikasjoner. Annonsen skal gjøre kjent at vi har en ledig stilling. Annonsen skal fange oppmerksomheten hos nettopp den gruppen vi er spesielt interessert i. Annonsen skal gjøre stillingen attraktiv for denne gruppen (Grimsø, 2004, s. 81).

I første utvalgsrunde går man nøye gjennom søknad og CV, og deler de inn i tre bunker; klart ukvalifiserte, mulige kandidater og interessante kandidater (Grimsø, 2004). Vitnemål, attester, utdannelsesbakgrunn og referanser sier noe om tilegnet erfaring og illustrerer hva kandidaten allerede kan. Utdannelsesbakgrunn vil også til en viss grad indikere noe om personens fremtidige potensial. En god teoretisk bakgrunn kan være et signal om at kandidaten er dyktig til å tilegne seg ny kunnskap, samtidig som selve utdannelsen kan ha bidratt til en økt evne hos individet til å bearbeide denne. I tillegg vil en faglig bakgrunn med stor sannsynlighet gi en psykologisk trygghet i forhold til å arbeide med ukjente problemstillinger. En person med et godt kunnskapsgrunnlag vil generelt være mer komfortabel med skiftninger i arbeidsoppgaver enn personer uten det samme grunnlaget. For å avdekke kandidatens fremtidige utviklingspotensiale kan man ta i bruk evnetester eller personlighetstester. Disse kan gi vesentlig informasjon om individets utviklingsmuligheter, men bør kun anses som indikatorer da de alene ikke gir tilstrekkelig eller presis nok informasjon (Grimsø, 2004).

I siste fase av rekrutteringen, når man i høy grad anser kandidaten som egnet til stillingen, er det normalt å foreta en referansesjekk. Rekrutteringsansvarlig, vanligvis leder, kontakter søkerens referanser, og som oftest skjer dette over telefon. En slik rutinekontroll kan avdekke informasjon man tidligere ikke hadde om kandidaten, eller den kan bekrefte det inntrykket rekrutterer sitter med. En referansekontroll kan bidra til å fortelle mer om kandidatens sterke

og svake sider, og kan være en fin mulighet til å vurdere ham eller henne opp mot bedriftens behov og målsetting. Jo mer betydningsfull stillingen er, desto viktigere er det å foreta en grundig referansesjekk. Om personen har oppgitt flere referanser, er det som oftest de nyeste som er mest interessante (Grimsø, 2004).

### **2.3.3 Den psykologiske kontrakt**

Gjennom relasjonene som dannes mellom organisasjonen og de ansatte, bygges det opp uformelle forventninger og antagelser. Om den ansattes forventninger blir møtt, øker sannsynligvis hans eller hennes lojalitet til bedriften. Denne faktoren har størst effekt på medarbeidernes jobbtilfredshet og forpliktelse overfor organisasjonen (Jakobsen, 2003). Trygghet, samhold og tillit er viktige nøkkelbegreper i så måte. Disse begrepene bygger på antagelsen om at man tror det eksisterer en gjensidig forståelse mellom medarbeiderne og ledelsen.

Det kan diskuteres om ikke den psykologiske kontrakten bidrar til en ytrestyrt motivasjon. De ansatte forstår kontrakten slik at hvis de jobber bra og leverer gode resultater, vil de for eksempel motta belønninger, støtte og anerkjennelse fra ledelsen. Ledelsen er innforstått med at om de støtter, veileder og gir de ansatte en følelse av trygghet, vil de til gjengjeld få motiverte medarbeidere med god jobbyttelse (Hjertø, 2008). Hvis medarbeiderne gjør en spesifikk ting for å få belønning, styres de av ytre motivasjon. Det mest gunstige vil være medarbeidere som styres av indre motivasjon, hvor de ser verdien i oppgavens innhold og således motiveres av å utføre denne på en god måte.

Når det skapes gode relasjoner mellom ansatte og ledere, for eksempel ved at bedriften opptrer på en ryddig måte over tid, vil de ansatte ønske å gi noe tilbake (Kuvaas, 2008). De føler en lojalitet til ledelsen og virksomheten. Det er nærliggende å tro at en medarbeiders lojalitet til toppledelsen vil øke om han avanserer til en mellomlederstilling.

Ved å gjøre dette, signaliserer ledelsen at de anerkjenner vedkommende og ønsker å satse på ham eller henne, noe som vil øke både vedkommendes motivasjon og lojalitet til bedriften.

### **2.3.4 Headhunting – systematisk søking etter ledere**

De siste tiårene har det blitt mer vanlig for organisasjoner å benytte seg av rekrutterings-selskaper når de skal ansette nye medarbeidere. Disse selskapene påtar seg hele ansettelsesprosessen, fra stillingsutlysning til valg av kandidat (Grimsø, 2004). De fleste bedrifter ønsker imidlertid fortsatt å ta hånd om egen rekruttering, og i større bedrifter har de gjerne en egen (HR-)avdeling som tar seg av dette. Allikevel hender det at de ønsker ekstern hjelp når lederstillinger skal besettes. De som tilbyr denne hjelpen er, eller utgir seg for å være, eksperter, og kalles for headhunters eller hodejegere. ”Headhunting – executive research – er en helt spesiell form for rekruttering. Begrepet kan defineres som en systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne frem til – og vinne interesse hos – spesielt egnede personer til en stilling som skal besettes” (Grimsø, 2004, s. 102).

Når man leter etter kandidater til lederstillinger, ønsker man av og til å få kontakt med personer som ikke befinner seg på det åpne stillingsmarkedet. En årsak til dette kan være at man søker å finne personer som er fornøyde i den stillingen de allerede befinner seg i. Man tenker seg at om man trives i en jobb, er sannsynligheten større for at man lykkes. For å komme i dialog med disse menneskene, tar en organisasjon gjerne kontakt med en konsulent eller en hodejeger. Denne personen må først av alt få grundig informasjon om flere faktorer ved organisasjonen, den ledige stillingen og ønskelig profil hos kandidatene (Grimsø, 2004).

Han må ha opplysninger om:

- Styrets sammensetning, eieforhold, aksjekapital
- Forretningsidé, ledelsesform, bedriftskultur
- Strategi, planer og prosjekter
- Produktområder, omsetning, inntekt, markedsandel (nasjonalt og internasjonalt)
- Årsberetninger
- Antall ansatte, så vel som turnover av personell
- Andre relevante eller spesielle forhold

Deretter klarlegges de oppgavene som personen skal ivareta:

- Stillingens plassering, nærmeste over-, side- og underordnede
- Hoved- og deloppgaver
- Virksomhetens eller avdelingens budsjett og omsetning
- Hvorfor den tidligere stillingsinnehaveren sluttet, med mindre det skal opprettes en helt ny stilling
- Lønn, bonus, frynsegoder, reisevirksomhet, representasjon etc.

På ovenstående grunnlag kan konsulenten, sammen med oppdragsgiver, utarbeide en kandidatprofil:

- Hva er kritiske, helt avgjørende egenskaper?
- Hva vil være den ideelle bakgrunn for kandidaten? Ønsket type og omfang av utdanning klarlegges, likeledes kravene til bransjekunnskap og tidligere erfaring
- Personlige egenskaper av betydning. Det kan dreie seg om handlekraft, beslutningsevne, kreativitet, samarbeidsevne etc., avhengig av stillingens karakter

**Figur 3.** Figuren illustrerer hvilke opplysninger konsulenten må få tilgang på, for å kunne gjøre et tilfredsstillende arbeid i å skaffe kunden, altså organisasjonen, den best kvalifiserte kandidaten for jobben (Grimsø, 2004, s. 103-104).

Det er viktig at klienten, altså organisasjonen, blir gitt et realistisk bilde av konsulenten som bør kjenne arbeidsmarkedet best, i forhold til hva som er mulig å oppnå, avhengig av markedsforholdene på det gitte tidspunkt (Grimsø, 2004).

### **2.3.5 Vurdering av mennesker i arbeidssammenheng**

Når man vurderer medarbeidere opp mot hverandre, er vurderingen basert på en persons egnethet framfor den andre i forhold til stillingen. Videre er valget påvirket av organisasjonens verdier, mål og strategier. For å kunne foreta et vellykket valg kreves det at den som har ansvaret for avgjørelsen besitter de kvalifikasjoner som er nødvendig for å kunne sammenligne personer opp mot hverandre. Vedkommende bør særlig være i stand til å gjenkjenne personenes forutsetninger for å vellykket bekle stillingen. Denne oppgaven går langt utover en vurdering av ytre trekk, eksamensresultater og umiddelbar adferd.

Samarbeidsevne, faglig kompetanse, intellektuelle evner og fleksibel tankegang er alle et knippe av de elementer som bør inngå i en vurderingsprosess. Siden en slik beslutning er et resultat av mange ulike faktorer, kan det være hensiktsmessig å være bevisst på hva som skjer i en slik prosess, og på hvilke premisser avgjørelsen blir tatt (Grimsø, 2004).

#### **Psykologiske tester**

Et vurderingsverktøy som ofte brukes i denne sammenheng er ulike tester. Det amerikanske forsvaret var de første som tok i bruk systematiske metoder i sin vurdering av mennesker på begynnelsen av 1900-tallet. De utviklet tester som skulle hjelpe dem med å sikre seg ”rett mann på rett plass”. Disse testene ble raskt justert for å kunne implementeres som et ledd i industriens vurderingssystem. Man håpet således at ved å finne skjæringspunktet mellom kandidatens forutsetninger og stillingens krav, ville man gjennomføre en vellykket rekruttering eller forfremmelse som ville være fruktbar både for personen og virksomheten (ref. i Grimsø, 2004, s. 159).

Når man skal vurdere mennesker i bedriften, er det generelt tre områder som er aktuelle; arbeidsresultater, arbeidsadferd, samt evner og personlighetstrekk. Arbeidsresultater og -adferd er områder som kan relateres til nåværende og tidligere innsats, og som dermed er relativt målbare (Grimsø, 2004). Det er nok imidlertid evner og personlighetstrekk som er mest aktuelt å måle ved nyrekruttering, og man utfører derfor gjerne personlighets- eller evnetester. Evnetester forsøker å måle prestasjoner og vedkommendes potensiale for fremtiden. Personlighetstest er en form for adferdstest og forsøker å belyse kandidatens personlighet. Siden denne anses å være relativt stabil over tid og situasjoner, kan bedriften få

god informasjon om personen. Disse testene brukes i et forsøk på å forutsi eller predikere kandidatens fremtidige resultater eller egnethet i den aktuelle stillingen. Man kan også benytte personlighetstester for å se i hvilken grad vedkommende passer med profilen man utformet gjennom arbeidet med stillingsanalysen. Grimsø (2004) nevner at det er en klar økende bruk av personlighetstesting ved lederutvelgelse. Hun trekker i tillegg fram at bedrifter bør ha et realistisk og reflektert syn på testene, og en klar forståelse av disses både begrensninger og muligheter.

Psykologene har lenge studert og forsøkt å kartlegge menneskers personlighet. Som nevnt tidligere er en av tilnærmingene til dette feltet trekktilnærmingen. Teorien går ut på at personligheten kan deles inn i et sett av trekk. Denne tilnærmingen baserte sine tanker på normaladferd og den anser således personlighetstrekkene som stabile over tid (Schulze og Skorstad, 2008). Et personlighetstrekk er dermed et gjentakende karaktertrekk som kommer til uttrykk i forskjellige situasjoner. I rekruttering er denne stabiliteten av betydning fordi den indikerer hvordan vedkommende vil agere i fremtidige situasjoner (Skorstad, 2008).

Det finnes flere typer tester, både normative og ipsative. Normative personlighetstester inneholder gjerne en skala med minst tre svaralternativer, eksempelvis ”passer godt”, ”passer delvis”, ”passer dårlig”. Femfaktormodellen er et eksempel på en normativ test. Ipsative personlighetstester består av forhåndsbestemte valg som tvinger personen til å ta stilling til forskjellige utsagn uten å kunne avpasse svarene sine selv. DISK-testen er en slik test (Schulze og Skorstad, 2008).

### **DISKtest**

En DISKtest måler adferd på fire ulike variabler. På hver av disse variablene kan man score høyt eller lavt. D står for dominant og kjennetegnes av følgende egenskaper:

- Selvtillit
- Modig
- Resultatorientert
- Direkte
- Konkurransorientert
- Bestemmende

Mennesker med høy D tenderer mot å oppnå raske resultater, beslutte raskt, takle problemer på en direkte måte og overta kommandoen. I situasjoner der dette er nødvendig, vil en person med disse egenskapene tydelig komme til sin rett. Scorer man veldig høyt på denne variabelen risikerer man imidlertid å være lite sensitiv og stille for høye krav til andre. Man kan komme til å overse viktige detaljer, advarsler og risikoer, og overdrive kontrollen over andre mennesker (Seiwert og Gay, 2007). En leder som utøver mye kontroll over sine medarbeidere kan ende opp med demotiverte ansatte som følge av en oppgaveorientert opptreden (jfr. Fiedler og Garcia, ref. s. 13).

I står for innflytelsesrik og mennesker med høy I er ofte:

- Pratsomme
- Optimistiske
- Spontane
- Relasjonsorienterte
- Innflytelsesrike
- Emosjonelle

Mennesker med en innflytelsesrik adferdsstil er dyktige på å skape nettverk og underholde andre. Personer med høy I står gjerne i sentrum, er vennlige og utadvendte. Deres fare er at de lett er for optimistiske og handler for impulsivt. De tenderer mot ikke å avslutte ting på en ordentlig måte, samt prøver å mestre for mye på samme tidspunkt. Innflytelsesrike personer styrker ofte sin selvtilit gjennom anerkjennelse fra andre. Det er derfor naturlig at de oppsøker mennesker for å motta dette, samtidig som noen har en uberettiget frykt for å bli avvist.

Mennesker med høy S, som står for stabil, er gjerne:

- Støttende
- Tålmodige
- Lojale
- Team-orienterte
- Beskjedne

En stabil adferdsstil kan innebære en frykt for forandringer. Disse menneskene liker rutiner, er rolige, og fungerer ofte som meglere i konfliktfylte situasjoner på grunn av deres evne til å

lytte. Stabilitetssøkende mennesker kan risikere å sette sine egne behov bakerst i køen. De ønsker ofte at andre skal ha det bra, og dette kan skje på bekostning av dem. Noen kan være for tolerante og godta for mye. En årsak til dette kan være deres ønske om ikke å komme i en konfrontasjonssituasjon. Mennesker med høy S har et lavere aktivitetsbehov og foretrekker å utføre sine arbeidsoppgaver i rolige omstendigheter (Seiwert og Gay, 2007).

K står for kvalitetssøkende og egenskaper knyttet til dette er:

- Detaljorientert
- Forsiktig
- Analytisk
- Logisk
- Sette høye standarder
- Selvdisiplin

Disse menneskene blir stresset under tidspress, liker ikke å delegere og frykter å gjøre feil. Dette henger sammen med deres behov og ønske om å være korrekte, pliktoppfyllende og nøyaktige. Mennesker med høy K følger regler og retningslinjer, er detaljfokusert og tar ikke en beslutning før alle fakta "ligger på bordet". Dette kan bidra til treg beslutningstaking og en lite innovativ arbeidsmetodikk. Mennesker med en kvalitetssøkende arbeidsstil er også sensitive overfor kritikk, mest sannsynlig fordi de anser det som et personlig nederlag å ikke mestre en oppgave etter sine standarder (Seiwert og Gay, 2007).

Selve DISK-testen går ut på at man skal vurdere seg selv. Ved hjelp av en rekke svaralternativer skal man krysse av for det man mener "ruggt'd'f g'bo guv'qi 'o kpuv'ht' en selv. Ofte får man fire og fire svaralternativer av gangen. Det er viktig å poengtere at alle mennesker har litt av alle variablene i seg. Det er allikevel mest vanlig å score høyt eller lavt på en eller to av variablene. Når alle svaralternativene er besvart, dannes det ulike grafer. Graf 1 omhandler det eksterne selvbildet, altså det bildet man viser andre. Det eksterne selvbildet har i stor grad blitt utviklet med utgangspunkt i andres forventninger, og er således det bildet andre mennesker ser. Med andre ord; Graf 1 beskriver hva man tror at omgivelsene og andre mennesker krever av seg.

Graf 2 illustrerer det interne selvbildet og gir informasjon om en persons verdier, holdninger og intensjoner, i tillegg til egne forventninger. Holdninger sitter gjerne dypt forankret i oss, og



er noe vi tilegner oss i tidlig alder. Det vil derfor være utfordrende å skulle handle i strid med sine verdier. Denne grafen sier noe om hva man forventer av seg selv i en aktuell situasjon.

Graf 3 er en kombinasjon av det eksterne og interne selvbildet. Denne kalles det integrerte selvbildet og kan omtales som det store bildet av en persons adferd. På figuren under kan man se hvordan vedkommende er innenfor normalområdet på alle grafene. Normalområdet befinner seg innenfor de stiplede linjene mellom tallene 30 og 40, og 80 og 90. På det eksterne selvbildet scorer personen litt lavt på innflytelsesrik adferd og relativt høyt på kvalitetssøkende adferd. På graf to scorer vedkommende relativt høyt på stabilitetssøkende adferd. Nederst på grafene kan man se hva mønstertallene til denne personen er. Mønstertall 43 betegnes som kritisk tenker. En kritisk tenkers sterke sider er at han er:

- Kontrollert
- Grundig
- Fornuftig
- Systematisk
- Nøyaktig
- Har en sterk rettferdighetssans
- Er faglig dyktig
- Gjennomtenkt i det han sier
- Er en god lytter.

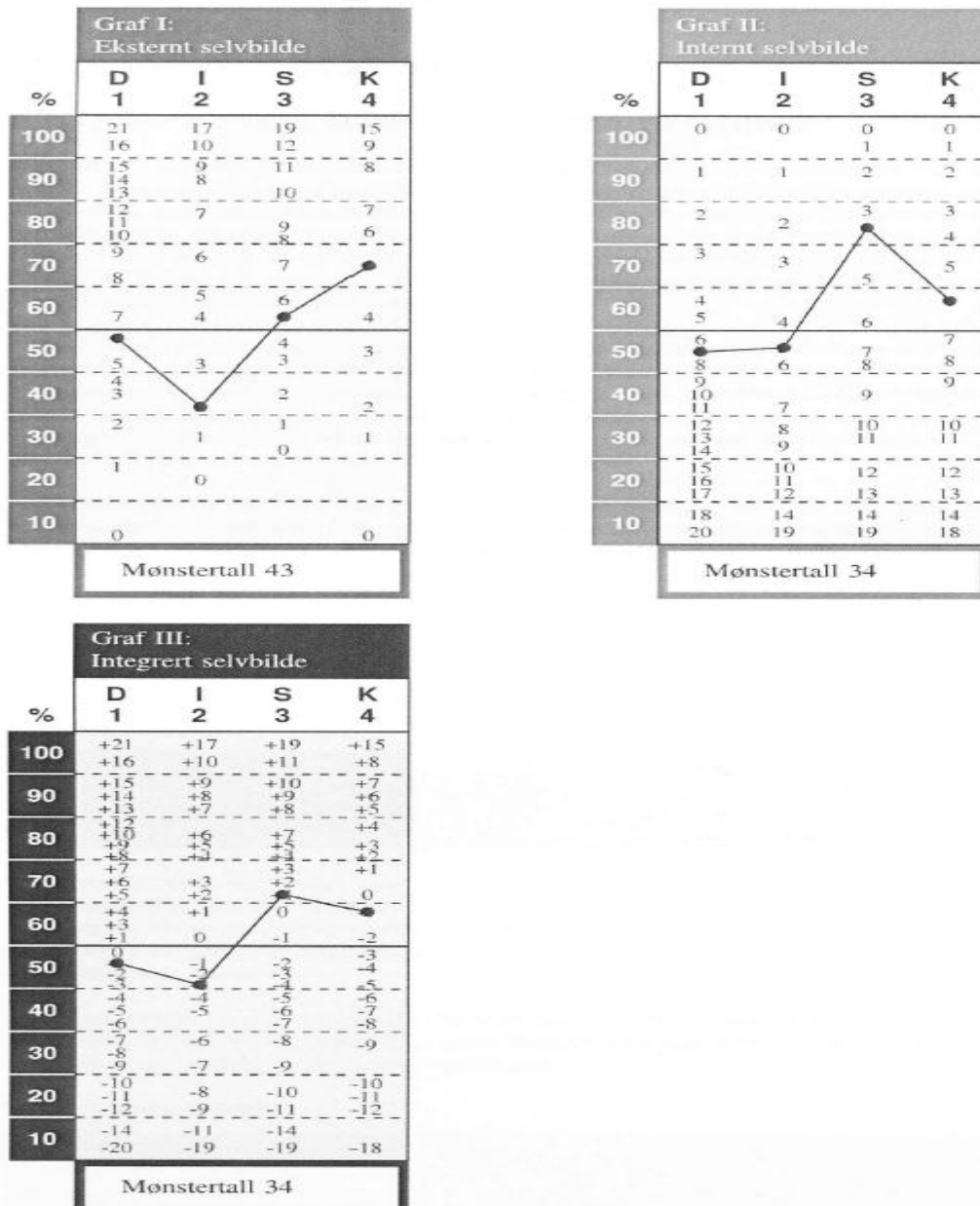
Om den kritiske tenkeren scorer veldig høyt på K'en står han i fare for å bli ubesluttsom, avventende, mer interessert i fakta enn i mennesker og overfølsom for kritikk. Denne personen ligger innenfor normalområdet, men det kan allikevel være fornuftig å være klar over hvordan et adferdssett hos en person kan oppfattes av andre (Seiwert og Gay, 2007).

Mønstertall 34 betegnes som en diplomat eller en "museumsvokter". Denne personen streber etter å inngå kompromisser, oppnår suksess gjennom hardt arbeid, ønsker å dele ansvar med andre og tenker seg om før han prater. Vedkommende:

- Stiller spørsmål
- Er nøyaktig i sin utførelse av oppgavene
- Er kontrollert
- Faglig dyktig
- Forutsigbar

På det private plan vil egenskaper som lojal, godmodig, oppmerksom og hensynsfull vise seg. Personen kan imidlertid bli noe treg, pessimistisk og ønske å holde fast på rutiner og prosedyrer. I slike tilfeller kommer den stabilitetssøkende adferden særlig til syne (Seiwert og Gay, 2007).

### 1.3 - kortversjongrafer



**Figur 4.** Bildene illustrerer resultatene av en DISKtest. Man kan tydelig se hvor vedkommende scorer høyt og lavt, i tillegg til at man ser hans eller hennes mønstertall.

## **Hvorfor bruke arbeidspsykologiske tester?**

Det finnes flere fordeler med bruk av psykologiske tester ved rekruttering. Bruk av tester kan gi et likt sammenligningsgrunnlag av kandidatene og dermed en mer objektiv vurdering. Den kan også bidra til effektiv informasjonsinnhenting og kan gi en god struktur på prosessen (Schulze og Skorstad, 2008; Martinsen, 2008). ”De sterkeste sammenhengene mellom personlighetsmål og jobbprestasjoner indikerer at 25 % av jobbprestasjonene kan forklares med utgangspunkt i personlighet” (Schulze og Skorstad, 2008, s. 124). Grimsø (2004) etterlyser imidlertid en varsomhet når det kommer til bruk av tester. Hun mener det er av vesentlig betydning at testen er tilpasset den organisasjonen den skal fungere i. Jeg vil også påpeke at personlighetstester ikke er tilstrekkelige til å vurdere en kandidat. Testresultatene kan være interessante og være en indikator på vedkommendes personlighetstrekk, men de er ingen fasit.

### **2.3.6 Rekrutteringens utfordringer**

E.C. Mayfield foretok i 1964 en oppsummering av 15 års forskningslitteratur om utvalgsintervjuet etter 1949. Han oppdaget at intervjuere tenderer mot å legge forskjellig vekt på samme informasjon. I tillegg påvirkes intervjuere lettere av negativ enn av positiv informasjon. Det ser også ut som om samsvaret mellom ulike intervjueres betraktninger øker parallelt med graden av kjennskap de har til den ledige stillingen. Kjenner de godt til stillingen og dens oppgaver, vil de i større grad fokusere på egenskaper og trekk som er relevante i arbeidet. Det viser seg også at intervjuer som er profesjonelt gjennomført, oftere gir gode resultater (ref. i Grimsø, 2004, s. 189). Dette illustrerer hvor viktig forberedelse i forkant av en rekrutteringsprosess er. De som deltar i rekrutteringsprosessen bør gjøre seg opp noen tanker om hvilke typer kvalifikasjoner som er ønskelig. Dette innebærer blant annet hva slags utdanning, praksis og personlige egenskaper, som er ønskelige eller nødvendige (Grimsø, 2004).

Grimsø peker også på at jo tidligere intervjuere får tildelt negativ informasjon, desto høyere vektlegger de den. Noen forskere forklarer dette med tendensen de har til å gjøre seg opp en mening eller beslutning tidlig i prosessen (2004). Det er mulig at intervjuerne dermed blir mer skeptiske til andre svakheter hos kandidaten, og således bidrar til en selvoppfyllende profeti. Det er ikke usannsynlig at menneskelige kvaliteter kan dreies i den retning man ønsker. Sterk

vilje kan også bli sett på som stahet. Ydmykhet kan anses som svakhet, og målbevissthet kan vurderes som egoisme. Formålet med et intervju er å skille de beste søkerne fra resten.

Rekrutteringsansvarlig bør imidlertid være bevisst på hvor lett man kan bli forutinntatt, og således ta med denne innsikten inn i prosessen med et forsøk om å være åpen og imøtekommende overfor kandidatene.

Det finnes også andre utfordringer forbundet med intervjuer:

1. Intervjuere har ulik oppfatning av kandidaten.
2. Intervjuere fester seg ved ulik informasjon. For eksempel sivilstatus versus nåværende jobb.
3. Intervjuere tar beslutninger basert på intuisjon og magefølelse; ”Jeg kjenner lusa på gangen”.
4. Kontrasteffekten. Mye kan tyde på at vi sammenligner kandidater seg i mellom, framfor å se dem i lys av jobbanalysen. Ofte ender derfor intervjuere opp med å anbefale den beste kandidaten i gruppen, uavhengig av om gruppens nivå er høyt eller lavt.
5. Likheteffekten. Rekrutterer vurderer mennesker som er lik seg selv høyere.
6. Glorieeffekten. Av og til vil én positiv enkeltfaktor føre til at vi vurderer en person positivt på en rekke andre faktorer i tillegg.
7. Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier. Eksempelvis: velkledde og vakre mennesker er dyktige og vil lykkes, eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige, yngre personer har ikke det som skal til for å påta seg et stort ansvar, med mere (Skorstad, 2008, s. 63-75).

### **Vurdererens rolle**

Når en kandidat skal evalueres gjennom tester, observasjon eller intervjuer, er det vesentlig å huske på at han handler i samspill med vurderingssystemet og den som vurderer. Ifølge Grimsø (2004, s. 168) er det blitt foretatt flere undersøkelser for å avdekke sammenhengen mellom vurdererens særtrekk og resultatet av vurderingen. Man har sett på alder, utdanning, kjønn, rase, intellektuelle særtrekk, personlighet, arbeidserfaring, egen arbeidsytelse og lederstil hos den som evaluerer. Selv om det finnes indikasjoner på at kvinner er noe mer hensynsfulle i sine vurderinger, viser resultater av undersøkelsene at det generelt ikke

eksisterer store forskjeller i forhold til om det er en kvinne eller mann som evaluerer. Man tenderer mot å vurdere en kandidat fra samme rase noe høyere, men en forklaring på dette kan være bedre kommunikasjonsflyt mellom kandidaten og rekrutterer. Resultatene viser ingen merkbare forskjeller i vurderingen i forhold til om rekruttereren er ung eller eldre, eller variasjoner i utdanning (Grimsø, 2004).

I følge undersøkelsene ser det ut til at mennesker med lav selvtillit er strengere i sine evalueringer enn de med høy selvtillit. En hypotese kan være at usikkerhet i forhold til seg selv, ubevisst eller bevisst, resulterer i et ønske om at andre skal gjøre det mindre bra. En rekrutterer med høy arbeidsytelse virker også mer kompetent til å predikere arbeidsytelse hos andre. En årsak til dette kan være en innarbeidet forståelse for arbeidsoppgavens vanskelighetsgrad, og for nødvendige egenskaper og evner hos den som skal utføre disse (ref. i Grimsø, 2004, s. 168).

Om rekrutterer tenderer mot å konsekvent være streng eller mild i sine vurderinger, vil kandidatens reelle ytelse vurderes lavere eller høyere i forhold til rekrutterers standard (Grimsø, 2004).

Grimsø (2004) trekker videre fram hvordan personer med tilsynelatende lik tenkestil er mer på bølgelengde, har større respekt for hverandre og kommuniserer bedre. Dette illustrerer hvordan forholdet mellom kandidat og rekrutterer aldri er statisk, men utvikler seg i den ene eller andre retningen gjennom interaksjonen disse to befinner seg i. Videre vil dette bety at den som vurderes både kan oppføre seg, samt bli vurdert og bedømt, annerledes i samspill med en annen rekrutterer eller intervjuer. Og siden egenskapen "å vurdere" vanskelig lar seg måle på en kvantitativ og registrerbar måte, vil det være vanskelig å kvalitetssikre en rekrutterers evne til å vurdere riktig.

Det er særdeles viktig for rekrutteringsansvarlig å ha en formening om hva kandidatene skal vurderes opp mot når det kommer til stillingens innhold, dens oppgaver og kandidatens ønskelige egenskaper (Grimsø, 2004). Om man på dette stadiet ikke har jobbet seg gjennom en stillingsanalyse og utarbeidet en stillingsprofil, er det en reell sannsynlighet for at det videre rekrutteringsarbeidet baseres på tilfeldigheter og intuisjon.

## 2.4 Oppsummering

Gjennom arbeidet med teorikapittelet har jeg redegjort for Mintzbergs organisasjonsstrukturer. De ulike strukturene viser hvordan mellomlederens posisjon og betydning i organisasjonen varierer. Det er viktig å være klar over at den rollen mellomlederen spiller ikke nødvendigvis er en fast rolle uavhengig av ytre omgivelser. Hans eller hennes rolle påvirkes av den situasjonen vedkommende er plassert i.

Videre ble temaet ledelse gjennomgått. Det ble gitt en definisjon på mellomlederbegrepet, før trekktilnærmingen og kontingensteorien ble belyst. Trekktilnærmingen tar utgangspunkt i menneskets personlighet og baserer seg på at mennesker har et sett med personlige egenskaper som er relativt stabile. Det finnes imidlertid enkelte svakheter ved trekkteorien. Den fokuserer på en bestemt liste over trekk uten å involvere situasjonelle faktorer. Dette er noe Stogdill (1948, ref. i Northouse, 2010, s. 26) problematiserte allerede for over 50 år siden. Det kan tenkes at enkelte personer har egenskaper som bidrar til at de blir tildelt en lederrolle. Men det er ingen automatikk i at de samme egenskapene vil medvirke til at de forblir ledere. Kontingensteorien går ut på at ledelse og kontekst må fungere sammen. Lederens effektivitet avhenger av den sammenhengen hans oppgaver skal utføres i, og det er således av betydning at vedkommendes lederstil er forenelig med den aktuelle situasjonen.

Gjennom flere ledelsesstudier har man kommet fram til flere gjentakende egenskaper:

- Dominans
- Selvsikkerhet
- Intelligens
- Fleksibilitet
- Entusiasme
- Språklig formuleringsevne
- Individualitet
- Initiativ

Det ser ut til at det finnes enkelte egenskaper som kan ha betydning for lederrollen, men det eksisterer en enighet om at det ikke er lederens personlige egenskaper som ene og alene gjør en leder god eller mindre vellykket. Når man skal vurdere effektivt lederskap er det en nødvendighet å se lederens egenskaper i relasjon til de egenskapene som finnes i den gruppen han leder. For at en leder skal lykkes er det vesentlig at han fungerer godt i den aktuelle

gruppen, hva angår blant annet samarbeid, kommunikasjon og kjemi (Fivelstad og Bakka, 1987).

Lederens aktiviteter ble trukket fram før jeg kom inn på hvordan lederrollen synes å utvikle seg fra et veiledende ståsted til en leder som inntar en mer koordinerende holdning. I tiden framover kan det tenkes at lederen vil komme til å ha underordnede som er mer kompetente enn ham selv. Dette kan sannsynligvis by på utfordringer dersom det gjør lederen usikker og ukomfortabel. I verste fall kan det trolig endre hans lederstil overfor disse menneskene, eller han kan framprovosere en annen oppfatning av seg selv hos medarbeiderne. For organisasjonen er det viktig at mennesker gis den autonomi de behøver for å trives. Det er nærliggende å tro at dette vil bidra til å holde på dyktige medarbeidere.

Jeg redegjorde for utdanning og tidligere erfaring, før jeg kom inn på siste del av teorikapittelet. I dette underkapittelet forsøkte jeg å belyse prosessen i en rekrutteringsfase. Personalarbeid og HR-funksjonen har en viktig rolle i organisasjonen. Disse arbeider med de menneskelige ressursene. I en organisasjon arbeides det mot å nå spesifikke mål, og de som bidrar til at disse målene nås, er de ansatte. Det er derfor svært viktig å ta vare på sine medarbeidere og gi dem et best mulig utgangspunkt for å utføre arbeidsoppgavene sine på en god måte. Headhunting ble kort brakt på bane fordi man kan observere en økende trend i å ta i bruk konsulenter når ledere skal rekrutteres. Videre ble psykologiske tester, og utfordringer man kan støte på i forbindelse med rekruttering, trukket fram. Det synes som om grundighet i forbindelse med ansettelser er svært viktig. Gjennom å arbeide nøye med stillingsanalyse og intervjuer, bidrar man trolig til å redusere sjansene for feilansettelser.

## **3.0 Metodisk tilnærming**

I dette kapittelet presenteres og diskuteres metoden jeg har benyttet under arbeidet med oppgaven. Jeg vil redegjøre for hvordan informantene ble valgt og hvordan datainnsamlingen og arbeidet med dataene forløp. For å få innsikt i hvordan rekruttering av mellomledere foregår, falt valget på det kvalitative forskningsintervju. Denne typen intervju har til hensikt å forstå verden sett fra informantenes eller intervjupersonenes side. Fokuset ligger på deres personlige erfaringer og opplevelser av verden framfor vitenskapelige forklaringer (Kvale, 2009). Forskningsintervjuet er en samtale hvor den som intervjuer er interessert i å få vite mer om den intervjuedes kunnskap og synspunkter. Jeg følte at jeg ville få større forståelse for rekrutteringsprosesser ved å involvere meg selv. Jeg kunne komme med tilleggsspørsmål og avklare eventuelle misforståelser. Om informantene oppfattet spørsmålene mine som utydelige, ville jeg også få sjansen til der og da, å omformulere spørsmålene på en mer forståelig måte.

### **3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted**

Jeg baserer denne studien på en tematisk tilnærming. Denne metoden tar gjerne utgangspunkt i intervjuguiden og dens ulike temaer (Dalen, 2011). I forkant av intervjuene valgte jeg ut de temaene jeg mener er relevante for oppgaven min. Disse ble integrert i intervjuguiden og senere benyttet som hoveddrammene for analysen. I analysen forsøkte jeg å finne sitater og utsagn som belyste mine hovedområder. Oppgaven veksler mellom en induktiv og deduktiv tilnærming. Jeg kombinerer de to tilnærmingene ved å på den ene siden utlede noen kategorier for analysen fra teorien jeg har funnet (deduksjon), og på den annen side frambringe kategorier gjennom såkalt åpen koding (induksjon). Sistnevnte er en viktig del av grounded theory-tilnærmingen og betyr at man tar utgangspunkt i informantenes egne begreper og forsøker å lage en orden i disse.



## **3.2 Utvalg**

Jeg ønsket å intervju mellom fem og ti personer som bistår i rekrutteringsarbeidet når mellomledere skal ansettes. Et av kriteriene mine var at informantene skulle arbeide i større, private bedrifter. Jeg valgte bevisst bort offentlige bedrifter for ikke å måtte behøve å ta eventuelle forskjeller mellom offentlige og private bedrifter med i arbeidet med analysen. Grunnen til at jeg ønsket bedrifter av en viss størrelse, var min motivasjon til å komme i kontakt med HR-avdelingen til disse selskapene. Jeg antok at en representant fra HR-avdelingen bistår i rekrutteringen av mellomledere. Derfor var det også naturlig å henvende meg til HR-sjef/-direktør i de ulike bedriftene. Jeg ringte sentralbordet på hovedkontoret til de aktuelle bedriftene, og fikk vite hvem jeg burde kontakte, samt mailadressen deres. Den første kontakten med de aktuelle informantene ble dermed etablert gjennom mailutveksling. Jeg forklarte i mailen hva hensikten med studien var og sendte også med temaene jeg ville ta opp i intervjuene. Jeg fikk fire positive svar ut av åtte forespørsler. Den ene informanten jobber som konsulent og headhunter. Jeg syntes det ville være interessant å se om vedkommende var av andre meninger enn mine andre informanter. Om mulig å få innblikk i en annen vinkling av rekrutteringsarbeidet, valgte jeg å forhøre meg om han også var villig til å stille til intervju, noe han var. Vi ble enige om at intervjuene skulle foregå hos hver enkelt bedrift. Jeg bør også nevne at hos en av bedriftene fikk jeg møte to representanter fra HR-avdelingen. En var senior personalkonsulent/HR-manager, den andre var HR-manager. I den andre bedriften fikk jeg møte HR-manager, og i den tredje Senior Advisor. Gruppen med informanter består av tre menn og to kvinner.

## **3.3 Metode for data-innsamling**

Jeg valgte å benytte meg av det kvalitative forskningsintervjuet for å få en dybdeforståelse omkring temaet. Man kan hevde at den bredeste forståelsen oppnås gjennom ustrukturerte intervjuer der man lar informanten prate fritt. Allikevel fant jeg det mest hensiktsmessig å benytte meg av et såkalt semi-strukturert intervju. Jeg utarbeidet en intervjuguide med noen forhåndsdefinerte spørsmål. Rekkefølgen spørsmålene ble stilt i, ble justert der det var naturlig. Provisoriske spørsmål ble også stilt for å få mer utdypende svar eller for å hjelpe

informanten videre. Slik forsøkte jeg å få belyst de områdene jeg mente var aktuelle, samtidig som uforutsette, relevante temaer fikk plass.

### **3.3.1 Intervjuguide**

I min utforming av intervjuguiden har jeg i stor grad benyttet meg av Dalen (2011) og Kvale (2009). De oppmuntrer til å benytte åpne og nøytrale spørsmål. Således forsøkte jeg å stille spørsmålene slik at jeg ikke utelukket det ene svaralternativet fra det andre, men lot informantene velge retning. Der jeg fikk inntrykk av at informantene ”pratet seg bort”, måtte jeg hente dem inn igjen ved å stille et nytt spørsmål. Intervjuguiden begynner med et par åpne spørsmål som har til hensikt å avdekke bakgrunnsinformasjon om informantene. I tillegg var dette spørsmål som var enkle å svare på, og som dermed bidro til at de slappet mere av i intervjusituasjonen.

Videre er guiden bygget opp rundt fire hovedtemaer; hvordan de definerer mellomledere, vektlegging av utdanning, vektlegging av erfaring og utfordringer ved rekruttering. Hvert tema består av relativt få spørsmål, men til gjengjeld åpner de for lange, fyldige beskrivelser. De færreste spørsmålene mine innbyr til ja- eller nei-svar. Så langt det lot seg gjøre, forsøkte jeg å benytte meg av hva-, hvordan- og i hvilken grad-spørsmål.

### **3.3.2 Intervjusituasjonen**

For å skape en så naturlig ramme rundt intervjusituasjonen som mulig, virket det hensiktsmessig å legge samtalen til informantenes arbeidssteder. Vi lånte et møterom eller benyttet informantens kontor i arbeidstiden hvor vi fikk snakke uforstyrret. Alle informantene visste om temaene i intervjuguiden og hvert intervju tok mellom 1 og 1,5 timer. Alle intervjuene utartet seg greit, men det var noe variasjon i hvor åpne informantene ønsket å være i begynnelsen av intervjuet. Det var spesielt en informant som var svært skeptisk. For å gjøre vedkommende noe mer komfortabel med situasjonen, forklarte jeg hva jeg håpet å få ut av samtalen. Jeg gikk også gjennom spørsmålene sammen med vedkommende før vi startet selve intervjuet. Alle informantene tillot meg å bruke båndopptaker. Dette var noe jeg ønsket for å kunne konsentrere meg om samtalen og for i større grad å være mer tilstedeværende og

anerkjennende i intervjusituasjonen. Trolig framsto jeg som mer engasjert når jeg hadde mulighet til aktivt å lytte til det informantene fortalte meg uten å måtte behøve å konsentrere meg om å skrive ned all informasjon de ga meg. I tillegg ville bruk av båndopptaker sikre en bedre validitet i studien.

Informantene var vennlige, engasjerte, imøtekommende og snakkevillige. De var oppmerksomme på spørsmålene jeg stilte, og delte sin kunnskap og kompetanse med meg ved å svare tydelig og beskrivende. Noen av informantene var også flinke til å eksemplifisere sine poeng og synspunkter, noe jeg satte stor pris på. Intervjuguiden fungerte som forventet. Den var strukturert nok til å dekke de temaene jeg la vekt på og var samtidig åpen nok til å gi rom for nye innfallsvinkler og spørsmål.

Min uerfarenhet i rollen som intervjuer gjorde meg både spent og nervøs foran samtalene. Jeg merket imidlertid at jeg ble mindre usikker etter det første intervjuet og klarte i større grad å frigjøre meg fra intervjuguiden. Dette skapte en mer naturlig og avslappet dialog med informantene, samtidig som jeg ble tryggere på den jobben jeg skulle utføre. Jeg vil diskutere dette nærmere under metodiske refleksjoner.

### **3.3.3 Kodingsprosessen**

Som nevnt, baserer jeg studien på en tematisk tilnærming. Under analyseprosessen gikk jeg derfor ut fra de fire store temaene i intervjuguiden. Jeg forsøkte å finne likheter og forskjeller mellom informantene og innenfor kjønnsperspektivet. Jeg valgte å transkribere alle intervjuene, fordi jeg føler at jeg får mer oversikt når jeg har datamaterialet visuelt foran meg, framfor auditivt på en båndopptaker. Deretter satte jeg opp hovedpoengene og gode sitater til hver enkelt informant inn i skjemaer ved siden av de andre informantene. Slik kunne jeg lettere se hva informantene hadde svart til de samme spørsmålene. Jeg vil her si at jeg benyttet meg av det Dalen (2011) kaller for selektiv koding. Selektiv koding går ut på å komme fram til noen hovedkategorier for så å jobbe seg fram mot en felles forståelse av det fenomenet som skal studeres. Når dette var gjort gikk jeg tilbake til teorien for å sammenligne svarene mine opp mot litteraturen.

### **3.3.4 Reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning**

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt man vil få samme resultater ved gjentatte målinger, eller om andre personer som forsøker å måle det samme, vil få samme resultat. Reliabilitet sier ingen ting om hvorvidt testen måler det den sier at den skal måle. Sann reliabilitet betyr at flere personer eller gjentatte målinger fører til et tilnærmet likt resultat. Det er imidlertid god validitet som forutsetter gode målingsresultater, til tross for at god eller sann reliabilitet vil bidra til å styrke validiteten (Kleven, 2002). Reliabilitet kan være vanskelig å måle i kvalitativ forskning. Ofte er metodene mer fleksible enn i kvantitativ forskning, og forskeren gir derfor framgangsmåten et personlig preg. Forskerens rolle er en viktig faktor, og blir påvirket i samspill med informantene og den aktuelle situasjonen. Det vil således være naturlig at en annen forsker ikke vil kunne etterprøve resultatenes nøyaktighet (Dalen, 2011). Denne typen reliabilitet vil derfor ikke være relevant for min oppgave.

Validitet dreier seg om i hvilken grad en metode faktisk måler det den er ment å måle (Kvale, 2009). Det må her tas høyde for faktorer som kan påvirke validitetens gyldighet og føre til feil eller unøyaktigheter. Validitet og reliabilitet er oftest brukt i den kvantitative forskningen. Kvale (2002, ref. i Dalen 2011, s. 94) trekker fram pragmatisk validitet. Dette innebærer en vurdering om hvorvidt forskningsresultatene er anvendbare eller overførbare til det feltet de er hentet fra.

Det vil være svært vanskelig å oppnå full validitet i kvalitativ forskning da denne baserer seg på subjektive tolkninger. Fordelen med å intervju informantene, var imidlertid at jeg kunne oppklare eventuelle misforståelser underveis. Jeg har lagt ved intervjuguiden fordi et av grunnlagene for å drøfte validiteten av data-innsamlingsmetoden min er å se om den er tilpasset problemstillingen min og undersøkelsens mål. Ved å benytte meg av båndopptak kunne jeg heve validiteten noe, og transkripsjonene mine er også med på å styrke gyldigheten bak mine informanternes påståtte utsagn. Gjennom transkripsjon vil man også kunne unngå feil i registreringen av data, og således styrke påliteligheten. For å heve validiteten ytterligere stilte jeg spørsmål som la til rette for lange, utfyllende svar. De stedene jeg var usikker på om jeg hadde forstått informantene riktig, fulgte jeg opp med oppfølgingsspørsmål eller gjentok det informantene hadde fortalt meg på en spørrende måte (Dalen, 2011).

### **3.3.5 Etske refleksjoner**

I dette delkapittelet presenteres noen etiske refleksjoner rundt kvalitativ forskning. Etter at loven om personopplysninger kom i 2001, ble det innført meldeplikt for prosjekter som behandler sensitive opplysninger ved hjelp av elektroniske verktøy. Jeg sendte derfor inn et meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Videre ble alle intervjupersonene informert om at dette hadde blitt gjort.

### **Krav om informert samtykke**

Informert samtykke innebærer at intervjupersonen er blitt orientert om alt det som berører vedkommendes deltakelse i studien. I den første mailutsendingen fortalte jeg derfor om hva prosjektet mitt gikk ut på, og nevnte samtidig hvordan anonymitet kunne garanteres dersom dette var ønskelig. I møte med informantene hadde jeg med en samtykkeerklæring som omhandlet databehandling og -lagring, frivillig deltakelse og anonymitet.

To av fem informanter sa seg villige til å bli navngitt i oppgaven min. Etter vurderinger om hvorvidt dette ville styrke validiteten i oppgaven opp mot eventuelle konsekvenser av å tilkjenne dem, besluttet jeg å anonymisere alle informantene.

Alle intervjuene ble transkribert. Kvale (2009) peker på hvordan konfidensialitetshensynet bør vurderes under denne aktiviteten. Informantenes muntlige uttalelser ble ordrett transkribert, og allerede i denne fasen var de anonymisert. Da jeg i tillegg er den eneste som har tilgang til min pc, anså jeg det som mer hensiktsmessig for studien å transkribere intervjuene framfor hensynet om konfidensialitet.

### **3.3.6 Metodiske refleksjoner**

I en intervjusituasjon kan det oppstå en asymmetri mellom forsker og informant. Forskeren sitter på en vitenskapelig kompetanse, og har allerede bestemt tema for intervjuet og hvilke spørsmål som skal stilles. Vedkommende bør derfor forsøke å skape en naturlig avslappet tone for at intervjupersonene skal føle situasjonen komfortabel (Dalen, 2011). Jeg opplevde mine informanter som svært kunnskapsrike med lang erfaring innen temaet rekruttering. Følelsen av et asymmetrisk maktforhold i min favør var derfor ikke tilstede. Informantene

mine var alle eldre enn meg, og jeg vil anta at dette, kombinert med min uerfarenhet som forsker, var med på å påvirke maktforholdet.

Hadde jeg vært mer erfaren, er det sannsynlig at oppgavens validitet hadde økt. Et større antall informanter kunne også ha bidratt til å heve validiteten. Dalen (2011) sier at all forståelse til en viss grad bestemmes av en persons førforståelse eller vedkommendes forståelseshorisont. Tidligere erfaringer bidrar til å sette noen begrepsrammer som man tolker ulike situasjoner ut ifra. Det er viktig at forsker er bevisst dette. Kvalitativ forskning er i stor grad basert på subjektive tolkninger. Forskeren tolker først det som blir sagt av informanten, deretter går han dypere inn i datamaterialet og tolker videre. Det vil derfor være naturlig å anta at en persons erfaringsbase aktivt bidrar i fortolkningen av materialet.

Intervjuer kan innebære en risiko for at en informant forteller meg det han tror at jeg ønsker å høre. Jeg opplevde imidlertid ikke dette som noe problem. Mine informanter er erfarne på intervjusituasjoner, selv om de riktignok vanligvis sitter på "andre siden av bordet". Jeg følte derfor at informantene delte det de ønsket med meg uten å pynte på sannheten. Det var ingen spesielt sensitive spørsmål som ble stilt, og det kan tenkes at informantene av den grunn heller ikke hadde noen særlige betenkeligheter med å meddele meg sin kunnskap og erfaring om temaet.

Jeg vil allikevel ta opp et punkt jeg har tenkt mye på. Deres kompetanse gir dem sannsynligvis noen verktøy og metoder som jeg ikke har tilegnet meg ennå. Deres erfaring i å stille kritiske spørsmål, lytte aktivt, vurdere kroppsspråk, toneleie og språkformuleringer gjør dem i stand til å evaluere meg. De har trolig også i tillegg muligheten til å konstruere et bilde av seg selv, overfor meg, som de finner hensiktsmessig i en intervjusituasjon. Det var derfor viktig for meg å forsøke å opprettholde en distanse mellom informantene og meg selv for å bli påvirket minst mulig av en eventuell inntrykksstyring fra deres side. Med andre ord vil jeg anta at mine informanter innehar noen metodikker som de kunne tatt i bruk for å gi meg et kunstig bilde av seg selv og intervjusituasjonen. Nå velger jeg imidlertid å tro at de har vært så ærlige og objektive som mulig, og derfor har gitt meg et godt utgangspunkt for mitt videre arbeid med oppgaven.

## 4.0 Datapresentasjon og analyse

Informantene mine kommer fra fire forskjellige selskaper. De er alle store, private bedrifter med unntak av en. Mari (olje) jobber i en bedrift som kommer fra oljesektoren. Hun har bakgrunn fra pedagogikk, psykologi og økonomi. Hun startet som personalkonsulent og er nå personalsjef for en divisjon med fire tusen ansatte. Organisasjonen består av flere forretningsenheter og alle enhetene har sin ledelse. Hennes sjef, personaldirektøren, sitter i ”toppleidelsen” i deres forretningsenhet. På nivået over dette, finner man toppleidelsen for konsernet. Personalavdelingen har en representant i konsernledelsen, og dette tyder på at personalavdelingen er anerkjent og har en betydelig rolle i organisasjonen. På konsernnivå finnes det en HR-enhet som jobber med retningslinjer og overordnede strategier for organisasjonen. De forskjellige forretningsenhetene har ulike personalavdelinger som har i oppgave å implementere disse. Dette kaller hun HR på personalnivå. Ved alle mellomleder-rekrutteringer vil det være en representant fra HR på personalnivå tilstede. Ut fra hennes beskrivelse av virksomheten, vil jeg kalle denne en divisjonalisert organisasjon. Den har riktignok elementer av linje/stab i seg. De ulike forretningsenhetene gjør organisasjonen divisjonalisert, og innad i enhetene eksisterer det linje-/stabsstrukturer. Mari (olje) mener at en mellomleder er en person som skal lede det daglige arbeidet, håndtere medarbeidere i sin enhet, i tillegg til mål og strategier. ”Toppleidelsen” i forretningsenhetene ekskluderer hun fra mellomlederbegrepet, mellomledere er ansatte under dette nivået.

Nicolai jobber i finanssektoren. Han er utdannet lærer og hans introduksjon til HR-feltet begynte med nedbemanningsarbeid før han ble tilbudt stillingen som HR-rådgiver. Han har dermed en noe utradisjonell bakgrunn inn til HR-arbeid. Nå jobber han som seniorrådgiver og bistår ledere i rekruttering av mellomledere. Han arbeider også med lønnsforhandlinger og -justeringer, personalkonflikter og coaching av medarbeidere. Nicolai (finans) har videreutdannet seg som coach og er involvert i programmer for lederutvikling. Denne organisasjonen er også divisjonalisert og bærer preg av å være linje-/stabsstrukturert innad i forretningsenhetene. De har, som bedriften overfor, også en representant fra personalavdelingen i konsernledelsen. Nicolai (finans) mener at mellomlederbegrepet påvirkes av organisasjonens størrelse og sier at du kan være mellomleder på forskjellige

nivåer. Han sier også at en mellomleder må ha mennesker over og under seg, uco v personalansvar.

Amanda og Joakim kommer fra transportsektoren. De er henholdsvis HR-sjef og HR-rådgiver og jobber med rekruttering, organisasjonsprosesser, personalsaker, oppsigelser og endringsprosesser. De er kun fire personer i HR og jobber dermed veldig bredt. De tror selv at dette skiller dem fra andre organisasjoner som muligens har større HR-avdelinger.

Virksomheten har over tre tusen ansatte i Norge. Amanda (transport) har gått tre år på høyskole, hvorav ett i utlandet. Hun har etterutdannet seg på BI og har nå en mastergrad i personal og arbeidsjuss. Hun har syv års ledererfaring fra en annen sektor. Joakim (transport) har to års høyskolebakgrunn, og har videreutdannet seg innenfor flere temaer. Han har studert ledelse, arbeidsrett 1 og 2. Han har ti års ledererfaring fra offentlig sektor og de siste fem årene har han jobbet med ren HR. Deres organisasjon er divisjonalisert, består av ulike enheter og flere av disse er bygget på en linje-/stabsstruktur. HR-avdelingen har en stabsfunksjon, og personal er representert i konsernledelsen, noe som tyder på at deres arbeid anerkjennes av den øvrige ledelsen. Amanda og Joakim (transport) forteller at mellomledere har en egen gruppe ansatte som rapporterer til seg. Medarbeidere i denne gruppen kan ha spesialistfunksjoner og lederfunksjoner, men da som fagleder eller prosjektleder. Ingen av enhetens medlemmer skal ha personalansvar utenom mellomlederen. De mener at mellomlederne har den viktigste lederjobben i organisasjonen. Dette begrunner de med at det er personalet som i praksis driver firmaet, og således bruker mellomlederne mye krefter på å håndtere personalet. De sier at rollen som mellomleder kan variere fordi størrelsen på enhetene er forskjellige.

Pål jobber i et konsulentfirma og arbeider primært med lederutvikling, utvikling av selgere og team, samt rekruttering. Han er utdannet kokk og spesialpedagog. Pål (konsulent) har lang erfaring på området og har jobbet som rådgiver og konsulent i 25 år. Han beveger seg på tvers av sektorer og legger i begrepet mellomleder en person med personalansvar som har mennesker over og under seg.

Organisasjonsstrukturen i de tre store bedriftene er en kombinasjon av en divisjons- og linje-/stabsorganisasjon. Bedriftene er store selskaper og består av forretningsenheter eller divisjoner. De personene som er ledere for divisjonene eller forretningsenheter kalles ofte for konserndirektører og sitter i konsernledelsen. Under konserndirektørene finnes flere nivåer eller avdelinger. Ledere på disse nivåene kalles for mellomledere og disse avdelingene kan



bære preg av linje/stab-strukturer og -funksjoner. Noen funksjoner er helt selvstendige, mens andre tildeles fra toppledelsen. Informantene jobber med forskjellig personalarbeid, personalkonflikter, lønnsforhandlinger, -justeringer, oppsigelser, endringsprosesser, kursing, lederutvikling og rekruttering.

Gjennom arbeidet med litteraturen syntes jeg det var vanskelig å finne en klar definisjon på mellomlederbegrepet. Det finnes mange forskjellige måter å bygge opp en organisasjon på, og således vil mellomlederbegrepet sannsynligvis variere noe. For at informantene og jeg ikke skulle misforstå hverandre, ønsket jeg derfor at de selv skulle forklare hvordan de definerer en mellomleder. Jeg vil poengtere at sannsynligheten er stor for at informantene definerer mellomlederbegrepet ut fra sine egne referanserammer.

Nicolai (finans) mente det var vanskelig å komme med en ren definisjon på mellomlederbegrepet. Han tok fram organisasjonskartet og viste hvordan virksomheten var bygd opp. Bedriften hans består av mange nivåer, og han mente derfor at mellomlederbegrepet varierte i forhold til hvor i bedriften man befant seg. Er du leder på nivå 2, vil nivå 3 og nedover være mellomledere. Er du leder på nivå 4, vil nivå 5 og nedover være mellomledere. Han påpekte også at de har mellomledere helt ned til nivå 6.

**”[...] i en liten organisasjon så er alle under topplederen mellomledere, for de skal lede toppledelsens strategier. Så er du leder nedover i systemet, så er du mellomleder per definisjon. Du har en leder over deg og noen mennesker under deg. Hun her (leder på nivå 2) har en hel organisasjon under seg, så hun har ledere under seg igjen. Jeg har ikke en klar definisjon på en mellomleder. Men det er et must med personer over og under seg. Og personallederansvar. Hvis ikke er du fagleder” (Nicolai, finans).**

Maris bedrift (olje) består også av flere nivåer. Hun ekskluderer ledergruppen fra mellomlederbegrepet.

**”Denne bedriften er så stor at vi har mange nivåer i organisasjonen, og på hvert nivå er det ledere. De lederne som sitter på toppen i den forretningsenheten jeg tilhører, er vår ledergruppe. Du kan kalle dem toppledelsen i forretningsenheten, og følgelig omtales ikke disse som mellomledere. Ledere på nivåer under toppledelsen kaller vi gjerne mellomledere” (Mari, olje).**

Det Mari (olje) kaller "toppledelsen" i forretningsenheten, vil ligge på det Nicolai (finans) omtaler som nivå 2 i sin bedrift. Joakim og Amanda (transport) er uenige med Nicolai (finans) og mener at organisasjonens størrelse ikke påvirker mellomlederbegrepet, kun mellomlederrollen. Dette begrunner de med at hos dem finnes det mellomledere med personalansvar for 10-12 personer, og andre med personalansvar for 80. Da er det naturlig at rollen som mellomleder varierer. Mellomlederrollen kan være likt definert, men i praksis kan den være veldig ulik på bakgrunn av avdelingenes størrelse.

Gjennom deres beskrivelser kom jeg fram til at mellomledere er ansatte med noen både over og under seg. De har ansatte som rapporterer til seg, og stillingen innebærer et personalansvar. Mellomledere skal lede det daglige arbeidet og håndtere de ansatte i sin enhet. Det avgjørende synes imidlertid å være ansatte som rapporterer til seg. Og ingen av disse kan ha personalansvar. De kan være prosjektledere eller fagledere, men da kalles de dette. Jeg opplever også at informantenes syn på mellomledere er i samsvar med den rollen Mintzberg (1983) mener mellomledere i divisjonaliserte organisasjoner har. Informantene anerkjenner mellomlederens posisjon og arbeid, og Amanda og Joakim (transport) trekker særlig fram deres verdi for organisasjonen. Jeg fant imidlertid et avvik. De tre store organisasjonene har mellomledere på flere nivåer. Amanda og Joakim (transport) mener at mellomlederen er den eneste i sin enhet som skal ha personalansvar, og Nicolai (finans) sier at hans organisasjon har mellomledere ned til nivå 6. Det virker derfor naturlig for meg å anta at mennesker under nivå 6 rapporterer til mellomlederen på dette nivået. Jeg mener det videre er rimelig å tro at mellomlederen som befinner seg på nivå 6, rapporterer til mellomlederen på nivå 5. Jeg finner det noe forvirrende dersom mellomlederne på nivå 6 med personalansvar skal rapportere til mellomleder på nivå 5 som også har personalansvar, fordi dette ikke er i samsvar med den forståelsen jeg fikk av informantenes begrepsavklaringer. Det kan imidlertid tenkes at bedrifter utvikler seg etter ulike logikker ut i fra hva som er mest hensiktsmessig for hver enkelt virksomhet.

## **4.1 Mellom barken og veden**

Flere av informantene påpekte hvordan mellomledere lett kan komme i en konflikt mellom toppledelsen og de ansatte. En årsak kan være at bedrifter tenderer mot å rekruttere

mellomledere internt. Disse menneskene kan oppleve vanskeligheter med å identifisere seg i lederrollen fordi de blir rekruttert nedenifra. Omstillingen med å gå fra kollega til overordnet kan by på flere utfordringer. Forventningen om mellomlederens lojalitet både til tidligere sideordnede og til toppledelsen kan også være vanskelig å balansere.

**”[...] jeg ser at noen mellomledere kan ha vanskeligheter med å identifisere seg i lederrollen fordi de blir rekruttert nedenifra. De har på en måte en slags identitetskrise når det gjelder å forstå hva det innebærer å være leder. Også er det et dilemma for mellomledere at du på en måte er mellom barken og veden” (Pål, konsulent).**

Joakim (transport) og Pål (konsulent) mener at lojalitet fra mellomlederen er et viktig poeng. Toppledelsen skal kunne forvente at mellomlederen er lojal overfor deres beslutninger. Det kan oppleves vanskelig for mellomlederen å skulle vise lojalitet både oppover og nedover.

**”Så legger vi jo selvfølgelig vekt på at mellomlederen er lojal. I det så legger vi at det kan være ting som er besluttet av ledere over, og da må man på en måte være lojale overfor de beslutningene som tas” (Joakim, transport).**

Jeg finner støtte for informantenes utsagn i Uytterhoven (1972) som forteller om hvordan mellomlederen må balansere de ulike rollene som under-, side- og overordnet. For å tilfredsstille den ene gruppen, kan han komme til å nedprioritere en av de andre. Om ledelsen skulle være misfornøyd med ham, eller medarbeiderne hans skulle ha noe å utsette på ham, vil han uansett stå i en vanskelig situasjon. Utilfredse ansatte kan forsure hverdagen hans, baksnakke ham, la være å gjøre arbeidsoppgaver eller å nå bedriftens mål, eller de kan klage på ham. Oppfatter ledelsen ham som illojal vil trolig de også sette ham i en ukomfortabel situasjon. Dette synes å tyde på at mellomledere har en svært utfordrende jobb.

Medarbeidere som avanserer til mellomlederstillinger kan oppleve en særlig lojalitet til ledelsen. Ved at ledelsen forfremmer vedkommende, viser de tydelig at de anerkjenner hans eller hennes arbeid, ser vedkommendes potensiale, og ønsker å satse på ham eller henne. Dette kan bidra til å øke mellomlederens motivasjon til å være lojal oppover. Hjertø (2008) og Kuvaas (2008) trekker fram den psykologiske kontrakten og forteller at bedrifter som belønner og anerkjenner sine ansatte, trolig til gjengjeld vil få motiverte medarbeidere som gjør en god jobbinnsats. Det er allikevel viktig at mellomlederen også har sitt fokus på sine medarbeidere, da det er gjennom disse at han vil kunne nå de mål som er satt for enheten. Medarbeidernes tilfredshet er derfor av vesentlig betydning for gruppens resultater. Det kan

således være en utfordring for mellomlederen å balansere sin lojalitet på en slik måte at hans eller hennes medarbeidere er tilfredse og motiverte samtidig som gruppen når de mål som ledelsen har satt.

## **4.2 Hva skiller dyktige mellomledere fra mindre dyktige mellomledere?**

Det ser ut som om oppfattelsen av hva en dyktig mellomleder er, henger nøye sammen med personlige egenskaper. Interesse for mennesker, sympati for de ansatte og evnen til å ta vare på dem, er alle viktige for en god mellomleder.

**”Jeg er veldig tydelig på det. Ledere som er glad i folk er vesentlig når de skal lede andre. [...] for å være en god leder så må du ha en genuin interesse opp mot dine medarbeidere. Og enten så er du en person som liker folk, du liker samhandling og å se interaksjon mellom mennesker, og det ser vi i mange sammenhenger kan være et suksesskriterium. Det er noe av det viktigste, og evnen til å jobbe strukturert” (Amanda, transport).**

Han bør være positiv i møte med sine ansatte og ha evne til å motivere og engasjere dem til å nå enhetens mål. Vedkommende bør kunne skape gode resultater, stake ut en kurs og jobbe proaktivt. Videre bør en dyktig mellomleder være løsningsorientert, resultatorientert, strategisk, strukturert og analytisk. Dette er i tråd med Fiedler og Garcias (1987) relasjons- og oppgaveorienterte lederstil. Det er imidlertid et spørsmål om alle disse egenskapene kan forenes i én og samme person. Det er ikke umulig at en leder kan være både relasjons- og oppgaveorientert – trolig ville dette bidratt til mange gode resultater. Yukl (2006) mener at effektiv ledelse innebærer begge retninger, og jeg vil tro at det avgjørende i så henseende vil være hvilken holdning lederen inntar overfor hvilke ansatte. Det er nærliggende å tro at noen mennesker trenger mer struktur, oppmuntring, klare mål og støtte enn andre. En god leder vil klare å gi medarbeiderne det de trenger i lys av deres behov.

**”Det er utfordrende rammevilkår for mange bedrifter for tiden. Ledere på alle nivåer må klare å sette tøffe mål i lys av bedriftens strategi og legge konkrete planer for hvordan han/hun planlegger å nå målene for sin enhet. I denne sammenheng er det**

**viktig å omsette mål til konkrete planer og ha en dialog med medarbeiderne om dette. Ledere må ta medarbeidere på alvor. En god leder evner å motivere medarbeiderne sine, få dem til å prestere og til å stadig være i utvikling. Avstemte forventninger og god dialog står sentralt” (Mari, olje).**

Ledereffektivitet forutsetter ofte legitimitet for den nye lederrollen fra underordnede. For å oppnå denne legitimiteten nevner Mari (olje), Joakim og Amanda (transport) at mellomlederen bør inneha en naturlig autoritet. Dette vil bidra til de ansattes anerkjennelse av vedkommende. Når de snakker om naturlig autoritet, mener de personer som utstråler lederskap, trygghet og autoritet. Her presiserer de et bestemt forhold mellom leder og underordnet og trekker fram et ønskelig skille mellom nivåene.

**”[...] det vi kaller naturlig autoritet. At du går foran som et godt eksempel og får respekt i kraft av måten du selv er på. Det er viktig” (Amanda, transport).**

Som nevnt er de ansattes oppfattelse av mellomlederen viktig. Trolig kan man skape bedre resultater i en gruppe som samarbeider, respekterer hverandre og fungerer godt sammen, enn i en utilfreds gruppe. Ansatte som føler seg anerkjent og betydningsfulle har også et lavere sykefravær, og dette kan således være en indikator på et godt arbeidsmiljø, samt mellomlederens lederskap. Da mellomlederen når resultater gjennom medarbeiderne sine, er det viktig at de ansatte blir tatt vare på, motiveres og trives i jobben.

**”Ledelse er å nå resultater gjennom sine medarbeidere. Det betyr at det ikke er likegyldig hvordan medarbeiderne opplever deg. En god mellomleder er en mellomleder som når resultater over tid, som har en god atmosfære i sin avdeling, og som har lavt sykefravær” (Pål, konsulent).**

Alle informantene nevner egnethet som nødvendig til en mellomlederstilling, og dette er således noe man leter etter hos kandidatene. De er også opptatte av at mellomlederen skal fungere i et team. Samarbeidsevner og empati er trolig derfor viktige egenskaper for en mellomleder å inneha. Amanda og Joakim (transport) sier vedkommende også må passe inn i gruppen med sideordnede, ikke bare mennesker over eller under seg. De hevder derfor at komplementære egenskaper hos kandidatene er av betydning. Jeg fikk inntrykk av at Amanda og Joakim (transport) hadde et fokus på relasjonsorientert ledelse, og mellomlederens interesse for mennesker og menneskelig interaksjon vil derfor trolig være en viktig faktor i deres vurderinger.

Mari (olje) tenker nøye gjennom hvilken gruppe mellomlederen skal lede. Det er viktig å se hvordan personen vil passe inn i teamet, og også at gruppen ikke blir for homogen, sier hun. Nicolai (finans) forteller om hvordan han ser etter mennesker som kan utfylle hverandre. Han sier at en ledergruppe er en gruppe ledere som tilfeldigvis sitter sammen fordi de har noen avdelinger som hører innunder samme sjef. Dermed er det viktig at disse klarer å samarbeide med hverandre. Han mener også at fokuset på å finne mennesker som fungerer godt sammen er større i forbindelse med leder-rekruttering enn medarbeider-rekruttering. Han begrunner dette med at konsekvensene er større for bedriften om ikke lederne fungerer sammen på et mellommenneskelig plan.

Av avsnittene over kan man se at en dyktig leder bør inneha mange ulike egenskaper. Man kan således kalle en mellomleder for en generalist, fordi han skal kunne så mye forskjellig. Nicolai (finans) og Joakim (transport) forteller derimot hvordan mellomledere skal passe inn i en gruppe med andre mennesker, og det høres derfor ut som om mellomledere av og til velges ut basert på spesialiserte egenskaper. Hvis du har en gruppe med flere analytikere og strateger, kan det være hensiktsmessig å få inn en som er resultatorientert og får ting til å skje. Består gruppen av flere kreative sjeler som vil utføre mange idéer på en gang, kan det være lønnsomt å få inn en som kan beholde bakkekontakten. Dette betyr i så fall at en persons egenskaper kan være positive i gitte situasjoner, og mindre heldige i andre. Dette synes å tyde på at særtrekk eller spisseegenskaper muligens foretrekkes, framfor menneskelige poteter som i praksis kan fungere overalt. Hjertø (2008) påpeker at heterogene grupper bringer med seg mer kompetanse og informasjon, noe som vil styrke gruppens evne til å foreta beslutninger. Ulike kommunikasjonsmønstre, meninger og holdninger kan imidlertid bidra til å forsinke eller skape konflikter i den heterogene gruppen. Denne gruppen vil allikevel over tid finne gode samarbeidsmetoder.

Det ser ut som om noen egenskaper som sympati for mennesker, samarbeidsevne, analytiske evner og oppnåelse av resultater, alltid vil slå positivt ut.

Mari	Nicolai	Pål	Joakim	Amanda
Kunne stake ut en kurs Strategisk Sette tøffe mål Resultatorientert Motivere medarbeidere Proaktiv Engasjert Sympatisk Ta vare på de ansatte Naturlig autoritet Interesse for mennesker	Samarbeidsevne Konfliktløser Resultatorientert Sosial Positiv	Resultatorientert Nå resultater gjennom sine medarbeidere Lojalitet Medarbeidernes oppfattelse av lederen er viktig Lavt sykefravær i gruppen	Sympati Interesse for mennesker Analytiske evner Lojalitet Naturlig autoritet	Sympati Interesse for mennesker Analytiske evner Lojalitet Jobbe strukturert Naturlig autoritet

**Tabell 2.** Tabellen viser hva informantene legger vekt på hos mellomledere når disse skal ansettes.

Sympati for mennesker, evnen til å tenke analytisk og å nå resultater er egenskaper som går igjen hos informantene. Jeg synes at alle legger vekt på både relasjonsorienterte og oppgaveorienterte egenskaper, og det virker derfor sannsynlig at de ønsker seg kandidater med begge disse settene av egenskaper. Om dette er ønsketenking eller faktisk oppnåelig, sier informantene ingen ting om. Nicolai (finans) er den eneste som trekker fram evnen til å løse konflikter hos en god mellomleder. Da mellomledere daglig må håndtere medarbeidere og deres relasjoner, er det nærliggende å tro at det kan dukke opp konfliktfylte situasjoner. Jeg antar at Nicolai (finans) ønsker at en mellomleder skal være i stand til å komme fram til et kompromiss og fungere som en megler for sine ansatte. Pål (konsulent) skiller seg ut ved å trekke fram lavt sykefravær i gruppen. Det virker på meg som om sykefraværet er en indikator for Pål (konsulent) på hvorvidt medarbeiderne trives, og jobber godt med hverandre og sin leder.

### 4.3 Å bli en god mellomleder – kan det læres?

Amanda og Joakim (transport) mener at noen av disse egenskapene kan læres gjennom utdanning og erfaring, men også at mye av det er noe man bare har som person. De mener for eksempel at man kan lære seg struktur, men ikke sympati for andre mennesker. De sier at sympati er et trekk i personligheten din, og personlighet anses å være et sett av relativt stabile egenskaper. Jeg tolker dette som at de mener at sympati, som en del av personligheten, er et varig trekk.

**”Du må ha det litt i deg. For hvis du ikke har det i deg, så hjelper det ikke om du tar skole og utdanning aldri så mye, du vil ikke fylle de skoene” (Joakim, transport).**

Mari (olje) tror at man i en viss grad kan trenes opp til å bli en middelmådig leder. Hun sier at du må ha en kombinasjon av utdanning, erfaring og personlige egenskaper. Sistnevnte dreier seg også om interessen for andre mennesker, og har du ikke det vil du aldri bli en god leder, ifølge henne. Interesse for andre kan være vanskelig å lære seg, men viktig for at en middelmådig leder skal kunne bli dyktig. Det kan synes som om Mari (olje) tenker at interesse for andre er et stabilt trekk hos mennesker, og ikke noe man kan lære seg gjennom kurs eller erfaring. Jeg vil tro at man kan lære seg ulike teknikker i å møte forskjellige mennesker på, men det kan hende det vil være vanskelig å kommunisere med og lede mennesker om du ikke i utgangspunktet har noen interesse for disse.

## **4.4 HR's rolle**

Som nevnt tidligere, stilles det krav til at HR skal delta på leder-rekruttering hos fire av bedriftene. Informantene mener dette er på grunn av graden av objektivitet de bringer med seg inn i ansettelsesprosessen. Mari (olje) er tydelig på at hun må legge sine sympatier og antipatier til side. Hennes jobb er å innta et objektivt perspektiv. Informantene er enige om at de ofte kan være mer profesjonelle og ha et mer overordnet fokus i forhold til hva de søker etter, enn det lederne muligens er og har.

**”Det er litt av det som er kvalitetssikringen. At man skal være nøytral” (Joakim, transport).**

Sammen med leder skal de snevre seg inn mot en ønskelig profil. Joakim og Amanda (transport) fortalte i denne sammenhengen hvordan de til stadighet må jobbe proaktivt for å finne ut hva lederen trenger, samtidig som de må utfordre denne personen. De må kjenne fagområdet, og sette lys på et noe mer overordnet perspektiv enn lederen kanskje vanligvis ser. De forsøker å belyse langsiktig hensiktsmessige avgjørelser framfor å dekke kortsiktige ønsker og akutte behov. HR har fokus på utviklingspotensiale. Informantene er samstemte i ønsket om å bevisstgjøre lederen om hvilke kvaliteter han har i ledergruppen sin og hvilke han mangler. Dette gjelder kanskje spesielt i situasjoner der de opplever at lederen ikke er fremtidsorientert eller tenker på hva som vil være mest hensiktsmessig for ham eller henne på



lengre sikt. Informantene mener det er viktig å forhindre en for homogen gruppe. De nevner spesielt eksempler innenfor personlige egenskaper og alder. Deres mål er å skape en gruppe med komplementære egenskaper. De ønsker seg mennesker som utfyller hverandre, gjerne med ulike referanserammer og erfaringsbaser. Flere informanter problematiserte hvordan mange ledere søker sine like menn og kvinner. I disse tilfellene bør HR komme som en motvekt og prioritere de faglige tingene. Det er viktig å huske at mennesker inntar forskjellige roller i gruppesammenhenger. Man kan blant annet ta på seg rollen som pådriver, analytiker, beslutter eller idéskaper. HR-personer bør ha noe kunnskap om gruppedynamikk for å på en hensiktsmessig måte forsøke å sette sammen en gruppe.

**”I en rekrutteringsprosess vil noen ledere ha en kortsiktig horisont på de personvalg de ønsker å ta. HR kan her være en korreksjonsfaktor til linjen fordi vår rolle i rekrutterings-sammenheng blant annet er å tenke mer langsiktig: Hvordan vil denne kandidaten kunne bidra i bedriften ut over den stillingen vedkommende nå rekrutteres til” (Mari, olje).**

Jeg spurte også om deres rolle forandret seg i møte med de forskjellige lederne. Jeg ønsket å finne ut i hvilken grad mellomleders leder lener seg mot rekrutteringspersonellet i ansettelsesprosessen. Nicolai (finans) fortalte at det er veldig forskjell i hva de etterspør. Noen ledere er tydelige på hva de ønsker og har derfor kun behov for en sparringspartner og noen å rådføre seg med. Andre er mer usikre og lener seg mot rekrutteringspersonellens erfaring og kompetanse i større grad. Pål (konsulent) sier at kundenes søking etter hans veiledning kan variere, men at de generelt lener seg veldig til ham og hans erfaring.

**”Har du intervjuet 10 000 mennesker, så har du akkumulert erfaring, og det har ikke mine oppdragsgivere. Så de vil sitte i en helt annen situasjon når det gjelder å stille spørsmål og hvordan lese en CV. I hvilken rekkefølge gjør du hva under et intervju, hva er smart å gjøre først, og hva er ikke smart. Sånne ting vet jeg, og det er automatisert i meg. Så sånn sett tror jeg de lener seg veldig til meg altså” (Pål, konsulent).**

Deres oppgave er å råde og veilede, komme med forslag og forsøke å bringe inn nye perspektiv i ansettelsesprosessen. Mari (olje) beskriver HR som en fasilitator. De skal kvalitetssikre prosessen, men de presiserer tydelig at det er lederen som tar beslutningen, ikke de.

**”Det må ikke være noen tvil om hvem som tar beslutningen på hvem man skal ansette. Det er leder” (Amanda, transport).**

Et problem i denne sammenhengen kan imidlertid være den store innflytelsen HR har på lederens beslutning. Selv om deres funksjon er å veilede og råde lederne, kan det tenkes at HR's meninger eller synspunkter blir lagt stor vekt på. Ofte er HR mer kompetente når det kommer til rekruttering i forhold til lederne, og deres tanker kan således tillegges stor verdi. Man må imidlertid huske på at det til syvende og sist er lederen som skal arbeide med vedkommende, og deres kjemi vil følgelig være viktig.

## **4.5 Rekrutteringsprosessen**

Det første som må gjøres når man skal lyse ut en stilling, er å foreta en stillingsanalyse eller utarbeide en kravspesifikasjon. Her finner man ut hva stillingsinnehaveren må og bør kunne, og hvilke egenskaper, utdanning og erfaring han må og bør ha. Dette er en prosess det lønner seg å bruke tid på. Jo mer nøyaktig man er i analyse-fasen, desto mer presist klarer man å lage en ønskelig profil opp mot den ledige stillingen. Slik vil man lettere kunne luke ut de mest aktuelle kandidatene, samt gjenkjenne søkere som er høyst uaktuelle.

**”Hvis vi skal rekruttere eller erstatte en mellomleder, må først ansvarsområdet og tilhørende oppgaver defineres. Dernest må det stilles krav til utdanning, erfaring - om det er nødvendig med tidligere ledererfaring eller ei - og personlige egenskaper. Det siste er vanskelig å måle, men veldig viktig, for har man ikke evne og interesse for å lede andre, vil man sjelden lykkes som leder” (Mari, olje).**

**”Jeg pleier å si til kundene mine at når folk slutter så har de en unik mulighet til å omorganisere hvis de vil. Nå kan vi flytte på ting for nå er ikke alle brikkene lagt. Og da må man jo tenke hvordan den smarteste måten er å legge puslebrikkene på, nå når den personen sluttet. Og den analyse-fasen tror jeg er kjempeviktig at man gjør” (Pål, konsulent).**

Joakim og Amanda (transport) påpeker at det ved leder-rekruttering er et krav om at HR skal være til stede. Dette er også tilfelle i Maris (olje) bedrift. Ved ansettelse av mellomledere vil dermed mellomleders leder og en person fra HR samarbeide om rekrutteringen.

Nicolai (finans) forteller om en litt annen ansettelsesprosedyre i sitt firma. HR skal riktignok delta på leder-rekruttering, men selskapet har to måter å ansette mennesker på. Som nevnt finnes det mellomledere ned til nivå 6 i denne organisasjonen. På alle nivåer deltar HR som et rådgivende organ. På nivå 1-4 gis det beslutningsmyndighet til mellomlederens direkte overordnede leder, og vedkommende har således stor innflytelse på hvem han eller hun ønsker skal få jobben. Nivå 1-4 er ikke del av tariffområdet, og dermed styrer de ansettelsene i stor grad på egen hånd.

Nivå 5 og nivåer nedover i systemet er del av tariffområdet, og som en del av avtaleverket skal et ansettelsesutvalg beslutte hvem som skal innstilles. I dette utvalget er også fagforeningene representert. Før aktuelle kandidater diskuteres i ansettelsesutvalget, skal både HR og den lokale tillitsvalgte komme med sine anbefalinger. HR skal også godkjenne avgjørelsen ved å underskrive innstillingen.

Gjennom arbeidet med stillingsanalysen samarbeider HR og leder om å lage en profil på de ønskede kandidatene. Her kan HR gå inn og utfordre lederen og forsøke å gi vedkommende andre perspektiver eller et helhetlig bilde på situasjonen.

**”[...] man har en viktig prat med den lederen man skal rekruttere sammen med. Og det er da vår rolle innenfor HR begynner å tre inn. Knyttet opp mot hva er du på jakt etter? Hva består ledergruppen din av per i dag? Hvilke styrker har du der? Hva mangler du? Hva opplever du som din styrke? Hvilke kvaliteter mangler du for at du skal bli utfordret, eller hva skal til for at du blir god, knyttet opp mot den personen som kommer inn? Så lander vi mer og mer inn på en profil som er beskrevet ut fra den sjekken vi har i forkant” (Amanda, transport).**

Noen ledere kan fokusere på utfordringer han vet vil komme innen to måneder, og lete etter passende personer ut fra dette. HR kan fokusere på en mer langsiktig planlegging som vil være mer lønnsom og hensiktsmessig over tid. Alle informantene legger vekt på en grundig stillingsanalyse for på best mulig måte å forberede seg til selve rekrutteringen. De mener at det er viktig å ha fått klarlagt forventninger i forkant av denne prosessen. Gjennom en samtale med leder om hva som er nødvendige og ønskelige kvalifikasjoner, vil man være bedre rustet til å foreta gode, gjennomtenkte vurderinger. Nicolais (finans) organisasjon avviker fra de andre bedriftene ved at de har delt opp rekrutteringen i forhold til nivåer. Han presiserer imidlertid at også de forbereder seg godt før de går inn i en rekrutteringsprosess.

### **4.5.1 Intern eller ekstern utlysning?**

Alle bedriftene, unntatt konsulentfirmaet, har en policy om intern utlysning før man eventuelt velger å gå eksternt. Man ønsker å ta i bruk den ressursen man har i organisasjonen, samtidig som fagforeninger sørger for å ivareta de ansattes interesser. Ved interne opprykksprosesser kjenner organisasjonen søkerne, og disse kjenner til bedriftskulturen.

**”Vi har et klart skille mellom intern og ekstern rekruttering eller annonsering. Og det går på at vi har fagforeninger som skal ivareta nåværende ansatte, så de skal ha en så god mulighet som mulig til å gjøre interne justeringer eller opprykk” (Nicolai, finans).**

Viser det seg at den ønskede kompetansen ikke finnes blant egne rekker, må man se på eksterne kandidater. I slike tilfeller hersker det større usikkerhet rundt både referanseinnhenting og søkeres prestasjoner og kvaliteter. Dette kan bety at det er enklere å vurdere mennesker som kommer utenfra objektivt. Samtidig kan interne kandidater ha et fortrinn dersom forutinntattheten baserer seg på positive kvaliteter ved personen. I tillegg kan alle organisasjoner ha behov for ”nytt blod” innimellom. Det er sannsynligvis sunt for både kreativitet, trivsel og produksjon at det eksisterer noe gjennomtrekk i virksomheten.

Mari (olje) forteller at det er sjelden bedriften går eksternt for å skaffe mellomledere. I forkant av årlige medarbeidersamtaler har de et opplegg for utvikling av ledere hvor de starter med en gjennomgang av alle mellomledere hvor de ser an personenes prestasjoner og hvordan de yter. Hvis det er enighet om at dette er en person det bør satses på, at han eller hun har et stort potensiale, formidles dette til vedkommendes leder. Hvis det da kommer en posisjon som personen kan bekle, er det ikke sikkert at stillingen lyses ut, fordi de har en ønsket kandidat allerede. Amanda og Joakim (transport) sier at det er først etter en intern utlysning at de kan vurdere å gå eksternt om de ikke finner aktuelle søkere blant egne rekker.

I to av bedriftene bruker de rekrutteringsverktøyet easycruit. Dette er en portal hvor kandidatene kan laste opp søknad og CV elektronisk. De ansatte kan gå inn på denne nettsiden og finne ledige stillinger i organisasjonen. Det kan hende at medarbeidere som ikke føler at de blir utfordret nok og kjeder seg, finner interessante ledige stillinger på portalen. I slike tilfeller kan det være sannsynlig at man klarer å holde på medarbeiderne sine såfremt de finner en mer utfordrende jobb med mer spennende arbeidsoppgaver. En annen grunn til at ansatte slutter, kan være konflikter eller dårlig kjemi med leder. Om medarbeideren har mulighet til å bytte avdeling eller starte i en annen forretningsenhet, kan man beholde

verdifull kompetanse i bedriften. Joakim (transport) påpeker imidlertid at man kan gå glipp av mange gode kandidater som lar være å søke på stillinger via portalen fordi de har det bra i den stillingen de allerede har. Det kan derfor være hensiktsmessig å ta en runde med lederne og høre om ikke de har noen aktuelle kandidater i sine rekker. Ingen av informantene sa noe om hvorvidt easycruit gjorde det enklere for dem å rekruttere kandidater eksternt.

Informantene forteller at bedriftens policy er å lyse ut den ledige stillingen internt før man lyser den ut eksternt. Dette begrunner de blant annet med fagforeninger som ivaretar de ansattes interesser, og at de ønsker å utvikle den kompetansen og de mulighetene som allerede eksisterer i bedriften. I tilfeller der de ikke har den kompetansen de er ute etter internt, må de følgelig gå eksternt. Skal man fylle en spesialiststilling kan det hende at man kjører en intern og ekstern utlysning parallelt fordi man ikke kan forvente en enorm pågang av henvendelser til disse stillingene. Grimsø (2004) støtter opp informantens utsagn om fagforeninger det må tas hensyn til. Hun sier også at det er naturlig å undersøke om ønsket kompetanse finnes i egne rekker før man går eksternt.

#### **4.5.2 Intervju av kandidatene**

Før intervjuene blir søknader og CV'er gjennomgått. Her er man ute etter å se hvor flinke kandidatene er til å formulere seg, og om de tilfredsstillt kravene som er satt opp i stillingsutlysningen. Når man sitter igjen med et visst antall interessante kandidater, kalles disse inn til intervju. Her forsøker mellomleders leder og HR-representant å sondere terrenget og finne de mest aktuelle søkerne. Fordi man ønsker å få et så likt sammenligningsgrunnlag som mulig, er det vanlig å følge et nokså strukturert intervju i denne sammenhengen.

Nicolai (finans) forteller at det hos dem er vanlig at leder kjører førstegangsintervjuet alene, eventuelt sammen med en sideordnet. Det er som oftest 5-7 kandidater som blir kalt inn til førstegangsintervju hos dem. Amanda og Joakim (transport) danner seg et bilde av ønskelig profil i forhold til stillingsanalyse og ser etter dette i intervjuene. Intervjuet kan være strukturert, de kan kjøre et dybdeintervju eller personlighetstester. De har flere muligheter i forhold til hvilken profil de ønsker å finne.

Under annengangsintervjuet blir man bedre kjent med kandidatene. Mari (olje) minner om hvor viktig det er å stille spørsmål som faktisk er relevante for stillingen og etterspør

eksempler på hva kandidatene mener de har oppnådd. Dette gjøres også for å vurdere søkerens selvinnsett. Amanda og Joakim (transport) pleier å velge seg ut tre-fire viktige temaer for stillingen og konsentrerer samtalen rundt disse temaene. Disse kan blant annet være søkerens syn på struktur, lojalitet eller effektivitet. Deretter ber de kandidatene komme med eksempler på dette. Nicolai (finans) mener også at dette er et godt verktøy. Han mener det er lett å beskrive seg selv på den ene eller andre måten, men når det bes om eksempler skiller kandidatene seg ut. Det er ikke alle som har reflektert over de egenskapene de ønsker å gi inntrykk av at de har.

Nicolai (finans) forteller at leder velger ut 3-4 personer som går videre til annengangsintervjuet. Det er ønskelig at kandidatene skal føle at denne runden er annerledes enn den første, så her deltar også HR. Da er det vanlig å kjøre en personlighets- eller evnetest, og denne kan fungere som en inngangsport til mer personlige temaer. Joakim og Amanda (transport) fortalte at også de tar i bruk personlighets- og evnetester om de finner det nødvendig.

**”Vi må sjekke om de har tilstrekkelig faglig akademisk bakgrunn til å gå løs på de oppgavene de eventuelt blir satt til. De personlige egenskapene ser jeg som viktige, særlig for ledere, og da er en personlighetstest et godt utgangspunkt for en samtale. Testen er ikke fasiten, men det er det som er utgangspunktet for å gå inn og snakke om litt mer personlige ting på en annen måte. For man har et utgangspunkt som kandidaten egentlig har vurdert seg selv til. Og da kan man stille spørsmål og få utdypende svar”**  
(Nicolai, finans).

**”Vi kan bygge på i den grad vi ser det er nødvendig med en personlighetstest. Og det er en selvbeskrivende test, der den enkelte scorer seg selv inn på hva man er mest og minst lik, som er med på å danne en profil. Så bruker vi det som et verktøy til å gå nærmere inn på de ulike punktene som er med og tydeliggjøre enda mer en profil hos kandidaten”** (Amanda, transport)

Både Amanda (transport) og Nicolai (finans) legger vekt på at testen er selvbeskrivende. Kandidatene vurderer seg selv ut fra noen alternativer. Dette kan trolig også gi rekruttererne et inntrykk av kandidatens selvinnsett. Om det eksisterer store avvik mellom testresultatene og kandidatens oppførsel, vil det være grunn til å stille noen kritiske spørsmål. Allikevel skal testene være utformet på en slik måte at det tas høyde for at kandidatene kan forsøke å

manipulere testen. Noen av spørsmålene kan sågar være ekskludert av den samlede vurderingen, nettopp med det for øye at kandidatene kan prøve å framstille seg selv på en bestemt måte.

### **4.5.3 Referansesjekk**

Når man befinner seg i siste fase av rekrutteringsprosessen, gjennomføres en referansesjekk. Informantene mener at denne er avgjørende for ansettelse, og fire av dem sa at dette var mellomleders leders jobb. Dette begrunnet de med at det er ønskelig at mellomleders leder får utolket førstehåndsinformasjon om kandidaten. Allikevel er referansesjekk en siste klarering, og det bør komme negativ informasjon for at kandidaten skal utelukkes på dette tidspunktet.

### **4.5.4 Selection eller search**

Pål (konsulent) forteller om en litt annen prosedyre i starten av ansettelsesprosessen. Han leies inn, og sammen med oppdragsgiver utfører de en stillingsanalyse, i tillegg til at Pål (konsulent) får inngående kjennskap til oppdragsgivers organisasjon. Han må vite hvem mellomlederen skal lede, hvordan kulturen er, hvem han skal rapportere til og hvordan arbeidsstrukturen hans blir. Skal han bare være leder eller skal han også har et eget salgansvar? Han må også vite så mye som mulig om kulturen. Oppdragsgiver gir uttrykk for hva som er ønskelig av erfaring, fartstid, kompetanse, hva som er et must av mann, kvinne, alder og så videre.

Oppdragsgiver får så valget mellom selection og search, hvor search er dyrest. Ved selection, eller annonsert rekruttering, lyses stillingen ut og Pål mottar sammen med oppdragsgiver søknader fra alle som velger å søke på stillingen. Faller valget på search må han finne mennesker som faller inn under den profilen de har kommet fram til ved å oppsøke denne type miljøer. Når dette er gjort opprettes det kontakt og han forsøker å få dem til å møte til en samtale. Argumentet for search er ofte at oppdragsgiver ønsker seg mennesker som lykkes der de er. De mener at mennesker som lykkes på arbeidsplassen i større grad trives. Det er de som ikke lykkes eller trives som i utgangspunktet søker andre jobber, og oppdragsgiver er ute etter de som yter sitt beste.

**”Med search er inntektene våre større, vi tjener mer på oppdraget, men vi må lete. Det er ingen annonser og det kommer ingen. Så da må vi finne ut hva slags type person de er på jakt etter, hvor ser de for seg at vedkommende har jobbet, hva slags erfaring skal vedkommende ha. Og så må vi oppsøke den type miljøer og kartlegge hvor de dyktige er i disse miljøene. Så må vi ringe dem og få de til samtale” (Pål, konsulent).**

Ved annonsert rekruttering, mottar Pål (konsulent) en serie med søknader og CV'er. Under gjennomgangen av disse finner han de aktuelle søkerne og går videre til neste steg i prosessen. Det bør også sies at denne prosessen er noe han gjør uten oppdragsgiver. Det er kun i siste runde at kunden er med. Under den første samtalen tar han en personanalyse, en DISKtest, som kandidatene får tilbakemelding på når de gjennomgår den sammen. Pål (konsulent) sier at personanalysen er den minst viktige faktoren, men at den er interessant og kan være en indikasjon på vedkommendes potensiale.

**”Personanalysen er en måte å tegne deg, hvordan du er. Men du er mer enn noen streker, så man må ikke bli katolsk i forhold til det. Den kan gi spennende ”input”. Og man blir litt hektet når man driver med personlighetsverktøy, for man føler plutselig at man kan plassere mennesker så veldig. Og du kan jo ikke det helt. Du må bruke hodet litt, men det er samtidig interessant altså” (Pål, konsulent).**

Under denne samtalen går de også gjennom CV'en:

**”En CV er jo en persons beskrivelse av hva han eller hun har gjort, skrevet for på best mulig måte å selge seg selv. Så jeg leser da en CV som fanden leser Bibelen, uten å vise for dem at jeg er kritisk” (Pål, konsulent).**

Pål (konsulent) er veldig kritisk, og forsøker å finne ut så mye som overhodet mulig om kandidatene. Han kjører også personlighetstesten før intervjuet, slik at ikke intervjuet farger hans syn på personlighetstesten. Under gjennomgangen av CV'en går han kun gjennom det som er relevant for den nye stillingen. Med andre ord går han ikke så mye inn på formell kompetanse, med mindre personen kommer rett fra utdanning. Under den neste samtalen blir han og oppdragsgiver bedre kjent med personen.

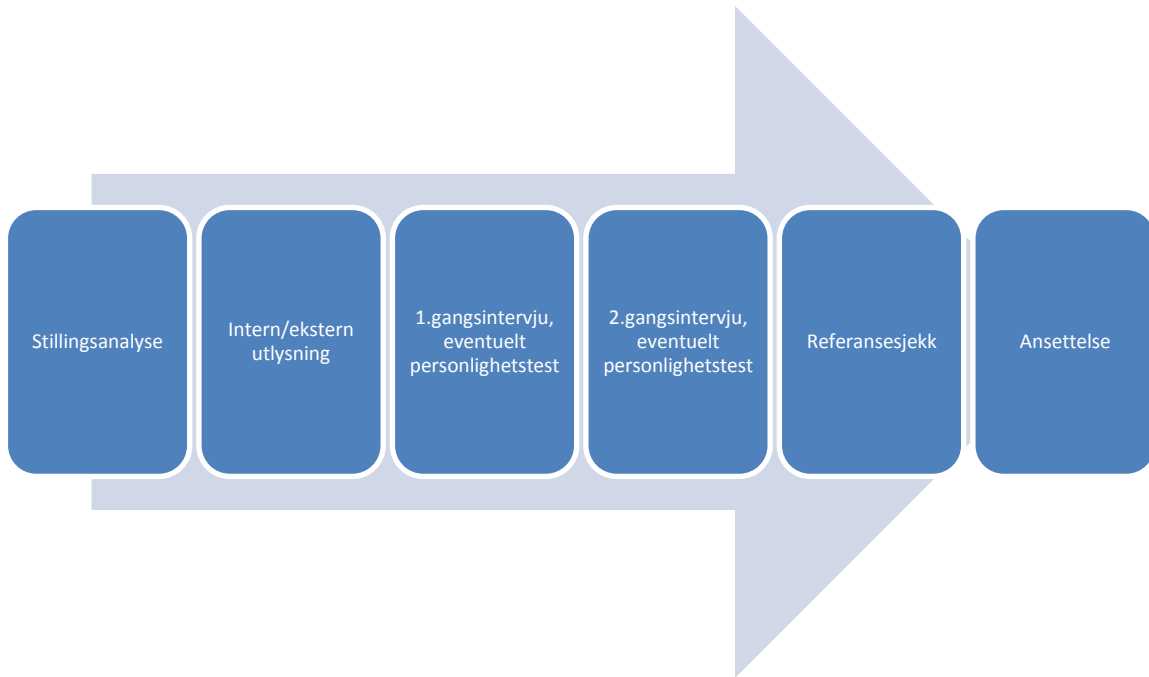
**”Under annengangsintervjuet, hvor jeg har med oppdragsgiver, så går jeg tilbake til når vedkommende er født, hvor han vokste opp, interesser han hadde i barneårene og så videre. For jeg er opptatt av at kandidaten skal føle at første- og annengangsintervjuet**



**er ulikt, at det er en progresjon. De skal føle at det skjer noe. Derfor er jeg litt mer overfladisk første gang. Jeg skal bare skille de beste fra de ikke-beste” (Pål, konsulent).**

Til sist foretas det en referansesjekk, og oppdragsgiver velger en kandidat. Pål (konsulent) forteller at de har mange måter å vurdere en person på. Hvis CV'en, begge intervjuene, personanalysen og referanser er positive, i tillegg til at kjemien er god, sier han at de er så sikre som de kan bli. Han poengterer imidlertid at man fortsatt kan trå feil, men at sannsynligheten for dette er mindre. Kjemimessig er det ikke han som skal jobbe med kandidatene, så hvis de er like gode, er det arbeidsgiver som må tenke på hvem han vil jobbe best sammen med. Da går det på lederens eller oppdragsgivers subjektive vurdering. Joakim (transport) sier imidlertid at det er viktig å ha i bakhodet at den man har best kjemi med, ikke nødvendigvis er den beste kandidaten eller den man trenger. Da er det viktig at HR kommer inn og utfordrer lederen ved å stille noen kritiske spørsmål.

Både Nicolai (finans) og Pål (konsulent) fortalte at de kjørte personlighetstester før intervjuene. Dette begrunnet de med at de ønsket å forhindre forutinntatthet overfor testresultatene. Trolig kan denne forutinntattheten gå begge veier; resultatene fra personlighetstesten kan påvirke spørsmålene intervjuer stiller og svarene kandidaten gir. På den annen side kan sannsynligvis kandidaten forsøke å manipulere testen ved å gi sine svar basert på hva han eller hun tror de rekrutteringsansvarlige anser som positivt ut ifra intervjuet. I tillegg kan de svarene kandidaten har gitt under intervjuet, påvirke rekruttererernes syn på svarene i personlighetstesten.



**Figur 5.** Her ser vi gangen i rekrutteringsprosessen. Personlighetstesten er satt opp to ganger fordi informantene er delt i forhold til når, eventuelt om, de foretar en personlighetstest. Ved å starte med en grundig stillingsanalyse, kan man forhåpentligvis avslutte prosessen med en vellykket ansettelse.

## 4.6 utfordringer ved rekruttering

Informantene mener det er flere utfordringer ved rekrutteringsprosessen man bør være klar over. Det er særlig en faktor som trekkes fram; dårlig forberedelse.

Dårlig forberedelse påvirker hele prosessen, og i verste fall kan man ende opp med å ansette feil person til jobben. Det er viktig å gjennomføre stillingsanalysen på en ordentlig måte.

Først da har man noen konkrete holdepunkter i forhold til kandidatenes egenskaper, utdanning og erfaring, i tillegg til stillingens oppgaver. Gjennom arbeidet med stillingsanalysen bør leder så langt det er mulig være klar på hva han ønsker og trenger. Jo tydeligere signaler leder sender om sine behov, desto bedre klarer HR å lage en profil å sammenligne kandidatene opp mot. Man bør prøve å unngå å bevege seg langt utover stillingsanalysen og profilen. Skulle man ikke ha egnede kandidater, kan det være hensiktsmessig å kjøre en ny søknadsrunde framfor å ansette en person som i utgangspunktet ikke er kvalifisert til stillingen.

Mari (olje) mener at en stor feil er å gå for langt utover stillingsanalysen og profilen. Informantene trekker også fram hvor viktig det er for HR å ha et langsiktig perspektiv på ansettelsen. Den personen som får jobben, skal forhåpentligvis sitte på denne i flere år. Hvordan vedkommende fungerer sammen med gruppen nå og i tiden framover, er derfor viktig å ha i bakhodet. Ansettes en person på bakgrunn av kortsiktige behov, kan man i verste fall oppleve at vedkommende ikke lenger er en ressurs, men heller en belastning, for bedriften når disse behovene er blitt dekket. Det dukker også kontinuerlig opp muligheter eller utfordringer organisasjoner må håndtere. Det er viktig å tenke på mulige scenarioer som kan komme til å oppstå før man tar stilling til hvem man ønsker å ansette.

**”Tenker du ikke fremtidsorientert, så kan du også sperre de mulighetene du til neste år helst skulle sett” (Mari, olje).**

Mari (olje) og Pål (konsulent) trekker også fram hvor viktig det er å sjekke referanser på en grundig måte. Ved ekstern rekruttering må tidligere arbeidsgivere kontaktes. Ved interne opprykk, bør man forhøre seg med kandidatens tidligere overordnede. Man bør undersøke hva vedkommende har fått til, personens svakheter og styrker, samt motivasjon.

**”En annen feil er at man tidvis, meg selv inkludert, er for kjappe på referanser, til å gjennomføre dem. Det er en så tung prosess, det er så mange prosesser inkludert og så rekker man kanskje ikke, eller man nøyer seg med en eller to referanser. Det kan fort bli litt sånn. I hvert fall i tider hvor det er veldig høyt ”trøkk” på rekruttering så tror jeg det kan skje. Og når det er markedssituasjonen så tror jeg at man går på akkord med kvalitet, og man gjør mange feilansettelser. Fordi det er bedre å ansette et menneske enn å ikke ha noen” (Pål, konsulent).**

Alle informantene er enige i at man må forholde seg objektiv og unngå å involvere seg personlig. Gjennom sine erfaringer, mener de selv at dette er noe de er flinkere til enn lederne de jobber sammen med. Lederne kan ha en tendens til å helle mot en spesiell kandidat basert på kjemi, noe informantene mener kan bli problematisk. Joakim (transport) mener det er særdeles viktig å være objektiv der lederen ikke klarer det. Amanda (transport) påpeker at om rekrutterer gjenkjenner sine verdier hos en kandidat, kan man lett vurdere vedkommende mer positivt. Dette bør man være bevisst på, sier hun. De har en kravspesifikasjon, og det handler om å jobbe profesjonelt ut fra denne. Hun tror imidlertid at mennesker med mindre erfaring, lettere kan la seg påvirke av det første møtet med kandidaten.

**”Helt i oppstart når man ikke har intervjuet så mange før, så blir man kanskje mer påvirket av det første møtet, den kommunikasjonen man har og den opplevelsen man har i selve intervjusettingen. Jeg vil si at nå er vi ”way over that”. Du kan være så hyggelig du bare vil, men vi har såpass mye erfaring og teknikker som gjør at vi avdekker nok mye mer nå enn det vi gjorde i en tidlig fase som intervjuer. Men det er en av de tingene man må være mest oppmerksom på” (Amanda, transport).**

Nicolai (finans) og Pål (konsulent) mener det er utrolig viktig at kandidatene sammenlignes på likt grunnlag. Samtlige mener at strukturerte intervjuer er nyttige å bruke (Nicolai (finans), Pål (konsulent), Joakim og Amanda (transport)). Jeg fikk inntrykk av at dette er minst like hensiktsmessig for lederne som for dem.

**”Hvis jeg ikke gjør det likt så er det ikke sammenlignbart. Man må sammenligne epler og epler. Det kan være en feil rekrutterere gjør” (Pål, konsulent).**

Nicolai (finans) sier at ledere av og til kan ” snakke seg bort” med de kandidatene de finner tonen med. Dette kan igjen bidra til at lederen vurderer denne personen høyere, basert på for eksempel like interesser eller bekjentskap framfor vedkommendes kompetanse og kvalifikasjoner. Han sier at HR’s rolle som prosessdrivere i slike tilfeller blir utrolig viktig. Pål (konsulent) forteller hvor fort gjort det er å bli blendet av sjarm, personlighet eller måten noen snakker på. Følgende sitat illustrerer hvordan kompetanse innen HR og rekruttering er hensiktsmessig, og viktig, for ikke å ansette mennesker på feil grunnlag:

**”Kvinner er kvinner og menn er menn. Man kan bli veldig blendet av en kvinne. Jeg husker jeg hadde et oppdrag for en del år siden. Og det sto mellom to kvinner. Hun ene var en kjempeflott, lekker, sexy, stilig dame, hun andre var absolutt ikke det. Så spurte jeg min oppdragsgiver når vi var ferdige: ”Hvordan tenker du? ” ”Nei, jeg må si at jeg kanskje tenker på...” Og så nevnte han hun lekke. Så sa jeg at ”Det kan jeg for så vidt forstå, men jeg tror at hvis du tenker på den jobben som skal utføres så vil du ha mye mer nytte av hun andre. Jeg synes du skal ta en prat til med hun jeg mener, og hvis du fortsatt etter det mener at hun andre skal ha jobben, så tar du henne”. Og så hadde de to en prat, også sa han at ”Okay, du har rett”. Nå har hun vært i den jobben i 15 år og har vært en knallsuksess for en stor virksomhet her i Oslo. Men jeg er bare et menneske jeg også, det er klart at man kan bli påvirket. Du kan bli påvirket av lukt, blick, av alt,**

**og kandidater som kommer inn kan flørte med deg på en måte som appellerer til deg eller på en måte som du tar avstand fra. Og sånn tror jeg det alltid er” (Pål, konsulent).**

Joakim (transport) skulle ønske ledere var mer tydelige på hva de ønsker og trenger. Han erkjenner at det er en del av jobben hans, men mener at prosessen kunne vært gjort mer effektiv dersom ledere hadde reflektert noe over hva man forventet og så for seg. Her er vi igjen inne på ledernes manglende kunnskaper om feltet. HR skal bistå lederne i rekrutteringsarbeidet, og det er ikke tvil om at deres kompetanse er verdifull. Det kan synes som om HR har fått en økt betydning de senere årene. At personalavdelingen har en representant i konsernledelsen i alle de tre store organisasjonene, tyder på at deres arbeid er anerkjent og nødvendig.

Amanda og Joakim (transport) mener at noen ledere tenderer mot å ville ansette mennesker som er lik seg selv. Da HR ser en verdi av heterogene miljøer, vil de forsøke å forhindre dette. Amanda (transport) mener også at virkelig dyktige ledere tør å ansette mennesker som er flinkere enn seg selv.

**”Det er sjelden du ser at en leder rekrutterer noen som er flinkere enn seg selv. Fordi han ønsker å være et hakk over på de fleste områder. En tøff leder kan gå inn å rekruttere deg fordi du har noen kvaliteter som er langt bedre enn han selv har. For han ser mulighetene til utvikling nettopp der. Men det er det ikke alle som gjør. Da kommer det veldig an på hvilket nivå man befinner seg på, og hvor trygg man er”.**

Nicolai (finans) problematiserer manglende opplæring om rekruttering på lederutviklingskursene. Han mener dette er noe ledere bør få mer kjennskap til enn slik situasjonen er i dag. Nicolai (finans) mener at man er for dårlige til å følge opp ansettelse, og sier at man burde hatt en målsetting om en systematisk oppfølging på dette området.

**”Og det å rekruttere er jo et ikke-tema på veldig mange lederutviklingskurs. Men det er jo så utrolig viktig. De har lite opplæring. Så vår rolle som prosessdrivere blir utrolig viktig i mange tilfeller” (Nicolai, finans).**

Ut fra Nicolais (finans) sitat overfor ser det ut til at temaet rekruttering er forbeholdt HR i hans bedrift. Jeg finner det noe underlig at rekruttering nedprioriteres på lederutviklingskursene når de har en HR-direktør i konsernledelsen. Å ha en HR-direktør sittende såpass høyt oppe i hierarkiet indikerer at personalarbeidet er viktig for bedriften. Jeg

mener det derfor vil være naturlig å anta at lederne også fikk opplæring på dette feltet. Jeg vil i alle fall tro at det kunne vært hensiktsmessig for rekrutteringsprosessen at lederne var mer kompetente på området. Man kan stille spørsmål om det ville vært behov for HR dersom lederne hadde vært dyktige på rekruttering. Mitt svar ville vært ja. HR arbeider med mennesker og menneskelige ressurser hver eneste dag. Ledere har mange andre arbeidsoppgaver, slik at de sannsynligvis hadde måttet nedprioritert noen av disse dersom de skulle ha utført alt rekrutteringsarbeidet på egen hånd. Det vil av den grunn være nødvendig med bistand fra personalavdelingen. Jeg vil allikevel anta at ledere med slik kompetanse ville være svært gunstig for rekrutteringsarbeidet. Trolig ville prosessen vært mer fruktbar, både for leder og HR-representant, og ikke minst kandidatene.

## **4.7 Alder**

Jeg spurte dem om hvor stort aldersspenn det var blant mellomlederne de hadde vært med på å ansette tidligere, og jeg la merke til at alle fokuserte mest på hvor høyt de var gått i alder, framfor hvor lavt. Amanda og Joakim (transport) sier at de ansetter mennesker i alle aldre, og at den siste var en leder, riktignok uten personalansvar, på nesten 60 år. Joakim (transport) er positiv til livserfaring og mener det gjør deg litt rundere i kantene. Han sier at man blir flinkere til å takle situasjoner og mennesker. Mari (olje) fortalte at de hos dem er relativt bevisste på at seniorer ikke skal fortrenge mulighetene for de yngre, så de ønsker å få en balanse i mellomledergruppen.

Nicolai (finans) mente det var svært sjeldent at man ansatte ledere som er over 60 år, men at han har vært med på å ansette 50-åring og personer i midten av 30-årene.

**”[...] der møter du nok større motstand i organisasjonen. Der er nok vi på HR-siden litt tøffere på å, la oss si prioritere de faglige tingene, og se bort fra alder i prosessen”**  
(Nicolai, finans).

Pål (konsulent) fortalte at han hadde ansatt en mellomleder som var over 60 år. Han hadde også ansatt yngste mellomleder som var i midten av 20-årene. Joakim og Amanda (transport) mener bestemt at alder ikke er av betydning så lenge kandidaten har den riktige profilen.

**”Jeg har en klar formening. Alder er ikke av betydning så lenge du har rett profil. Så lenge du fyller kravene, om du da er 25 år eller 55 år så vipper ikke alder positivt den ene eller andre veien hvis du har rett profil. Vi er opptatt av en ting, og det er å få den beste kandidaten. Hvis det innebærer at vi må gå eksternt, eller at vi må gå den ene eller andre veien, så er det det som er viktig for oss” (Amanda, transport).**

Jeg fikk en svak følelse av at informantene var redde for å bli diskriminert eller framstå som en bedrift som ikke vurderte kandidater over en viss alder. Mitt inntrykk er at erfaring er av stor betydning. Da denne blant annet tilegnes gjennom tid, vil det være naturlig at kandidater er i en viss alder innen de blir tilbudt en mellomlederstilling.

## **4.8 Utdannelse**

Mari (olje) mener at høyere utdannelse ofte er en forutsetning for lederstillinger, og at de i de fleste tilfeller krever mastergrad. Hun påpeker at det selvfølgelig finnes unntak, men at det da er erfaringen som kompenserer for manglende utdannelse. Erfaringen har de hovedsakelig tilegnet seg ved å jobbe seg oppover i organisasjonen. Hun nevner også at krav til utdannelse kommer helt an på i hvilken enhet man skal sitte. For å få gjennomslag for noe som leder, må man også vite hva man snakker om. Det er nødvendig med faglig kunnskap.

**”Til rekruttering til mellomlederstillinger vil vi normalt prioritere en med høyere akademisk utdannelse fordi vedkommende gjennom sin utdannelse har lært analytisk og teoretisk tenking. Hvis vi velger en uten formell høyere utdannelse, vil vi bygge det på dokumentert egnethet og tidligere prestasjoner” (Mari, olje).**

Mari (olje) peker på at motivasjon, ”drive” og ambisjoner er svært viktig når en kandidat vurderes til en lederstilling. Om vedkommende har mye i seg, har en drivkraft, setter seg mål og får gjort oppgavene sine tilfredsstillende, kan han eller hun allikevel vurderes på tross av manglende utdannelse. Når de rekrutterer eksternt, ønsker de hovedsakelig å få inn unge mennesker med en solid teoretisk bakgrunn. Hun sier videre at det er en absolutt majoritet av mellomledere med høyere utdannelse i hennes bedrift.

Nicolai (finans) forteller at de tidligere benyttet terminologien: ”Relevant erfaring kan kompensere for manglende formell kompetanse”. Nå har de imidlertid beveget seg bort fra

dette, og går mer etter spesifikke utdannelser fra høyskole og universitet. Veldig ofte krever de mastergrad. Han mener også at det er viktig å ha i bakhodet når eldre mennesker søker på stillinger, at det ikke var like vanlig med master-utdannelser før.

**”Det er klart at for de som er eldre, så var ikke master så vanlig, det må man også ta hensyn til. Så der kompenseres det med erfaring og resultater i stor grad” (Nicolai, finans).**

Alle mellomledere han har vært med på å rekruttere har hatt høyere utdannelse.

Joakim og Amanda (transport) sier at det motsatte er tilfellet hos dem. Der har de fleste mellomledere blitt valgt på bakgrunn av erfaring. Det kan tenkes at denne organisasjonen i større grad plasseres i et service-perspektiv, og at formell kompetanse ikke er like nødvendig når mennesker rekrutteres inn på de lavere nivåene. Når disse menneskene så søker på stillinger høyere opp i organisasjonen, og bedriften prioriterer intern rekruttering, vil kandidatene følgelig mangle formell utdannelse. Ansatte som avanserer til mellomlederstillinger i denne organisasjonen har ofte begynt som vikarer for så å få fast jobb. Senere har de klatret oppover og tilegnet seg den erfaringen som er nødvendig for å få en mellomlederstilling. Amanda og Joakim (transport) fokuserer på utdannelse, og spør gjerne kandidatene om de ønsker å videreutdanne seg eller hva de gjør i forhold til det å forbedre sin egen kompetanse. Kandidater som her viser engasjement og vilje til å utvikle seg, vil vurderes positivt. Amanda (transport) forteller at de har mange ansatte som tar på seg studier ved siden av jobben nettopp for å heve sitt eget kompetansenivå. Joakim (transport) viser til ambisjoner og motivasjon som en forutsetning for å vurderes til en mellomlederstilling.

**”De med utdannelse kan ha et fortrinn. Jeg vil si det. Men det er ikke nok, for vi har jo også noen med høyere utdanning som ikke har jobbet her så lenge, og som bare har vært i én posisjon. Som ikke har vist at de vil noe mer, på en måte. Og da velger vi kanskje heller noen som har lang erfaring, som har jobbet i ulike posisjoner og som har vist en evne og vilje til å ta på seg nye utfordringer, og til å bevege seg ut på litt tynt vann og lære seg å svømme. Og som vi faktisk ser blir svømmedyktige underveis, og er klare til å ta på seg nye utfordringer. Og de har vi faktisk flere av. Det viser også en styrke som gjør at de kan bli attraktive hvis vi ser at de har gått fra nivå til nivå og gjerne fra spesialistområde til spesialistområde, og de har levert. Og det er faktisk noen**



**som anstrenger seg ekstra fordi de kanskje ikke har den utdanningen, og kanskje har behov for å vise at de faktisk klarer å prestere” (Joakim, transport).**

De fleste mellomledere i denne organisasjonen har erfaring i bakhånd. De har blitt valgt på bakgrunn av erfaring og prestasjon i drift framfor utdanning. De ser imidlertid en økende trend om at mange etterutdanner seg, men påpeker at egnethet opp mot profil er det viktigste.

Det er bred enighet blant informantene om at høyere utdanning er ønskelig, men ikke et absolutt krav, fordi mange har arbeidserfaring som kan gi samme verdi. Det er imidlertid alltid positivt om kandidatene viser vilje til å etterutdanne seg fordi det viser store ambisjoner. Kandidaters vilje til, og ambisjoner om, å klatre oppover i systemet, er minst like viktig som den utdannelsen de har tilegnet seg.

Det var her jeg fant et av de mest interessante funnene i oppgaven. Amanda og Joakim (transport) fortalte at kandidatenes utdanning ikke var så viktig for at de skulle ansette mellomledere. Pål (konsulent) mente at krav til utdanning ville avhenge av type bransje og miljø. Hans mening om dette kommer trolig av at han beveger seg på tvers av disse miljøene og sektorene. Mari (olje) og Nicolai (finans) vektla utdanning i tillegg til erfaring. Det synes for meg som om Amanda og Joakim (transport) befinner seg i en sektor hvor service står i fokus. Da god behandling overfor kunder delvis kan antas å være et uttrykk for personlige egenskaper, vil ikke utdanning være like relevant for stillinger på de laveste nivåene i denne organisasjonen. Ut fra dette funnet, kan det tenkes at de ulike sektorene i næringslivet vektlegger kandidatenes utdanning, eller mangel på sådan, forskjellig. Skulle dette være tilfelle, kan det tenkes at det vil være gunstig for mennesker som søker på stillinger å være bevisste på hvilke sektorer de ønsker seg inn i. På denne måten kan man velge å fokusere på egen erfaring eller utdanning i møte med de rekrutteringsansvarlige. Det er allikevel lite trolig at dette alene vil være nøkkelen for å få den jobben man ønsker. Jeg vil imidlertid bemerke at om det er slik at forskjellige sektorer gjennomgående tenderer mot å vurdere utdanning og erfaring forskjellig, vil det sannsynligvis være hensiktsmessig å være seg bevisst dette. Om ikke annet, så i hvert fall for i det minste å forsøke å vurdere hvor man har størst sjans til å få en jobb man også vil trives i. Dette er dog på ingen måte ment som et forslag til å begrense sine ambisjoner eller drømmer om en spesifikk stilling.

## 4.9 Erfaring

Informantene har stor tro på at tidligere erfaring kan være en indikasjon på fremtidig suksess, forutsatt at vedkommende har hatt muligheter til å lykkes. Rammevilkårene for mestring må ha ligget til rette.

**”Men vi er jo klar over at folk ikke greier å prestere og yte hvis man ikke pleier pasienten, for å si det sånn. Eller kandidaten eller lederen. Det dreier seg jo også om hvordan det blir tilrettelagt for at man skal greie å prestere” (Nicolai, finans).**

**”[...] Rammevilkårene rundt må ha ligget til rette, slik at det blir rettferdighet rundt de prestasjonene man faktisk har mulighet til å utføre” (Joakim, transport).**

Amanda (transport) mener personer som har gode resultater å vise til, blir trygge i sin egen prestasjon på bakgrunn av det de har prestert tidligere. Personen går dermed inn i en lederrolle med en større trygghet både i kraft av hvem han eller hun er, men også i forhold til tidligere mestringserfaringer.

Mari (olje) og Pål (konsulent) nevner at den tidligere suksessen ikke nødvendigvis er et uttrykk for vedkommendes personlige egenskaper og kompetanse, men avhengig av tid, situasjon eller de menneskene han eller hun jobbet med på det aktuelle tidspunktet. Det vil si at man kan lykkes et sted og mislykkes et annet sted. Mari (olje) sier det er farlig å tro at en ansatt automatisk vil være en god leder fordi han kan vise til gode resultater. Selv om man er flink på ett område, er det ingen automatikk i at han kan lede mennesker. Så med mindre kandidaten kan vise til resultater fra andre lederstillinger, vil vedkommendes lederegenskaper være et usikkerhetsmoment.

Alle er enige om at tidligere resultater isolert sett ikke er nok til å vurdere kandidaten, men det kan være en god indikasjon på vedkommendes potensiale. Nicolai (finans) sier at det er ønskelig med mer enn én god erfaring når ledere skal rekrutteres. Man forventer en noe større erfaringsbakgrunn fra de aktuelle kandidatene, og at de kan referere til flere ting. Han ønsker at de skal kunne klare å eksemplifisere helt konkret hva de har oppnådd, og reflektere rundt dette.

Tidligere prestasjoner ser dermed ut til å være av betydning når mellomlederrollen skal besettes, men kan variere i forhold til hva man mener er relevant erfaring i den aktuelle stillingen. Erfaring fra relativt store bedrifter synes for Nicolai (finans) å være et pluss.

**”For å begynne litt høyt oppe i ledernivåene hos oss, så vil nok det å ha erfaringer fra en stor organisasjon i mange tilfeller være viktig. Og det er også et av spørsmålene jeg bruker i intervjuene. Hvordan de ser på det å jobbe i en så stor organisasjon. For det er ikke så mange store organisasjoner i Norge. Du har Telenor, Statoil og noen få, men det er ikke så mange. Og det er faktisk litt forskjell å jobbe, i hvert fall for en leder, i en så stor organisasjon i forhold til en mindre, hvor man kan gjennomføre ting på to dager. Her er det mer som skal på plass. Og den type erfaring, [...] er en forutsetning for oss i enkelte stillinger. Enten utdanning eller jobberfaring. Noen ganger er det absolutt, andre ganger er det hensiktsmessig eller et pluss” (Nicolai, finans).**

Mari (olje) forteller at kandidater som har rotert mellom flere enheter og har tilegnet seg bred erfaring, vurderes positivt. Man ønsker å se på hva søkerne har gjort og hvordan. Jeg får i hennes tilfelle inntrykk av at det er bredden på personens kompetanse som er interessant, framfor dybdekompetanse eller spesialisering. Kandidatene bør kunne vise til resultater og komme med eksempler på hvordan de opptrådte i ulike situasjoner. Det er viktig at man ser et lederpotensiale i kandidaten, at personen utmerker seg, i tillegg til evner i å samarbeide, jobbe strukturert, proaktivt og løsningsorientert. Gode tilbakemeldinger fra nåværende eller tidligere overordnede, veier positivt.

Amanda og Joakim (transport) mener at en kommende mellomleder bør ha litt erfaring i å gjøre andre gode. Om man klarer å bidra til at en annen person når sine mål, eller oppnår gode resultater, er det også en prestasjon for en selv. Mari (olje) forteller at kjappe opprykk i stillings- og lønnsnivå sier noe om vedkommendes ambisjoner og potensiale. På denne måten kan de se hvem som skiller seg ut, og hvem som har høye målsettinger. Hun mener dette er relevant fordi det sier noe om hvordan vedkommende er evaluert i den årlige lønnsprosessen som baserer seg på hvordan medarbeideren har prestert.

**”Så det nytter ikke å komme å si at nå har jeg vært her i ti år, nå er det min tur” (Mari, olje).**

Joakim (transport) forteller at han stiller mange spørsmål om tidligere erfaringer. Han er interessert i å høre hvordan de reflekterer rundt utfordringer og hvordan de klarte, eventuelt ikke klarte, å komme seg gjennom dem. Både han og Amanda (transport) uttrykker helt klart at det er viktig å være løsningsorientert. I tillegg mener disse at lederrollen har endret seg på bare de fem siste årene. Tidligere ble det lagt stor vekt på fag, men i dag forventes det mer.

Det har både med personalgruppen og kravene som ligger i arbeidsmiljøloven å gjøre. Det holder ikke bare å være fagperson. I stedet legges det stor vekt på egnethet og det som defineres som gode lederegenskaper, ut fra den rollen de vet mellomlederen skal fylle. Om mellomlederjobben utvikles, er det nærliggende å tro at etterutdannelse vil være nødvendig.

## **4.10 Utdannelse eller erfaring?**

Mari (olje) mener det er et vanskelig enten-eller-spørsmål. Hun sier at mennesker som har tatt en formell utdanning muligens har tilegnet seg noe gjennom dette, i forhold til måten å lære og å jobbe på. De aller fleste mellomlederne i hennes organisasjon har en teoretisk bakgrunn.

**”Så hvis du skal ha den intellektuelle kapasiteten i forhold til å løse komplekse oppgaver, så kan det jo hende at en med akademisk bakgrunn kan ha en liten forse framfor de som har erfaring” (Mari, olje).**

Nicolai (finans) sier også at det var et vanskelig spørsmål. Han mener dette er situasjonsavhengig, men at en utdanning gir et mulig potensiale for videre utvikling. Andre ganger er det vedkommendes erfaring som vektlegges mest. Erfaring kan nemlig i sterkere grad knyttes opp mot reelle situasjoner i arbeidslivet enn det faglig kunnskap kan.

**”Mye av utdanningen er reproduksjon, og det er først når du kommer ut i arbeidslivet at du får prøvd deg på egenhånd, selv om du har prosjekter og sånne ting” (Nicolai, finans).**

Pål (konsulent), Joakim og Amanda (transport) forteller at erfaring veier tyngst.

## **4.11 Kjønnforskjeller**

Et av mine spørsmål i denne studien har vært hvorvidt menn og kvinner vektlegger ulike faktorer forskjellig i en ansettelsesprosess. Felles for alle informantene er en enighet om at kjønnforskjellene i HR-gruppen ikke er særlig store. Her tenker de nokså likt fordi de jobber innenfor samme felt. Joakim (transport) mener de tenker likt i forhold til teamfølelse, komplementære egenskaper og egnethet. Han sier imidlertid at det muligens kan være

moderate forskjeller med tanke på måten å kommunisere på og kvinners naturlige myke verdier. Den erfaringen og kompetansen de har innenfor HR-feltet bidrar til å viske ut kjønnsforskjellene, tror informantene. Én årsak kan være den treningen de får i å holde det overordnede perspektivet i fokus. Lederen kan ofte være mer fokusert hva han eller hun trenger her og nå, mens informantene i større grad må tenkte proaktivt og langsiktig.

**”Jeg tror nok forskjellene er større når jeg snakker om de lederne jeg rekrutterer sammen med, enn når jeg snakker om meg og Joakim. Fordi vi vet hva vi skal se etter. Jeg merker min styrke i å være kvinne opp mot min rolle opp mot de mannlige lederne. Den merker jeg mer enn om jeg skulle sattet med Joakim og diskutert” (Amanda, transport).**

Mari (olje) mener at HR i større grad er opptatt av person og personlighet, mens linjen er mer opptatt av fag. HR får ting opp til overflaten under intervjuene som ikke linjen ville fått opp, og omvendt, men HR får frem helheten, sier hun. Hun nevner også at de som oftest er enige, og at hun ikke har gått med på en ansettelse hun ikke bifalt.

**”[...] som regel er linjeleder og HR enige i hvem som er kvalifiserte og ikke kvalifiserte i en rekrutteringsprosess. Vi har ofte en viss "arbeidsdeling" i intervjusituasjonen der linjeledere har fokus på faglig bakgrunn og erfaring, mens HR søker å sjekke ut forhold vedrørende personlighet. Det blir vanskelig å si at det er kjønnsforskjeller med hensyn til hva kvinner og menn vektlegger. Før endelig seleksjon, er det helheten som vurderes” (Mari, olje).**

De forskjellene som eventuelt eksisterer er hos den lederen de skal rekruttere sammen med. Nicolai (finans) ser større forskjeller når han diskuterer med kvinnelige ledere kontra mannlige. De kan rett og slett vurdere ting på forskjellige måter. Pål (konsulent) er enig i dette, men påpeker at to kvinner og to menn også kan tenke forskjellig fra hverandre. Joakim (transport) nevner at kvinner kanskje kan se de myke verdiene hos kandidatene på en litt annen måte.

**”[...] det er nok veldig sant. For jeg tenker på når jeg sitter med en kvinnelig leder, altså at mellomleders leder skal ha inn en mellomleder, så kan jeg nok merke at jeg på en måte må dra det litt ned på ”Okay, men nå må vi faktisk ha de saklige tingene i bunn her, hva er det man faktisk skal levere”. Jo, men altså at man kan bli litt for mye, noen ganger da, som kvinne, opptatt av myke verdier og sånn ”hva man synes og føler og så**

**videre". "Du kan gjerne føle, men ikke føl for mye her nå... Ikke sant, for det er dette vi skal gjøre, og det er den personen vi skal ha". "Så jeg kjenner av og til på den altså" (Joakim, transport).**

Amanda (transport), som kun jobber opp mot menn, sier hun tydelig merker at hun ivaretar den kvinnelige biten på en helt annen måte enn mennene gjør. På denne måten ser hun sin verdi i kraft av å være kvinne i møte med mannlige ledere.

**"[...] det er noe med det at man kanskje ser etter litt ulike ting. Og at kvinner er med på å bidra til å sette ting i et annet perspektiv i forhold til måten menn tenker på, det er de aller fleste av våre ledere klar over. Som igjen gjør at de ønsker kvinner inn i sine ledergrupper. For å ha en likevekt. For de ser at måten man kommuniserer på, måten man samhandler på, er med på å bidra positivt inn i ledergruppen" (Amanda, transport).**

Jeg føler her at det er svake forskjeller mellom mine kvinnelige informanter. Den ene synes å fokusere noe mer på det organisatoriske, bedriftens behov og målsetting enn på det mellommenneskelige aspektet. Jeg fikk også inntrykk av at hun hadde en mer maskulin tilnærming til feltet. Hun virket meget resultatorientert og effektiv, klar på sine mål og hvordan hun skulle nå disse. Den andre syntes for meg å være mer opptatt av individet bak mellomlederen. Hun snakket tydelig mer om mestring, motivasjon og samarbeid. Det er høyst åpent om disse to retningene er et resultat av egenskaper ved personene eller bedriftskulturen på de to forskjellige arbeidsplassene.

## **5.0 Diskusjon**

I dette kapittelet vil jeg drøfte resultatene fra analysen i forhold til de teoretiske bidragene om ledelse og rekruttering. Jeg vil først drøfte de strukturelle forholdene mellom HR og linjen. Dernest vil jeg ta for meg rekrutteringsprosessen. Her vil jeg komme inn på hva hovednormen ser ut til å være, og om det finnes noen avvik blant mine informanter. Til sist vil jeg diskutere kriterier for ansettelser. Her vil utdannelse, erfaring, alder og egenskaper drøftes.

### **5.1 Strukturelle forhold mellom HR og linjen**

Det er ikke overraskende at Mari, Nicolai, Amanda og Joakim kommer fra divisjonaliserte organisasjoner. Mintzberg (ref. s. 7) peker på at denne type oppbygging er vanlig blant store, private og veletablerte bedrifter. Store organisasjoner vil ofte finne denne oppdelingen mer hensiktsmessig. Organisasjonene er delt opp i forskjellige enheter eller forretningsområder, og innad i disse finnes ofte linje-/stab-strukturer. Divisjonene fungerer uavhengig av hverandre og bærer derfor preg av stor selvstendighet. Forretningsområdene kan være store og således ha flere nivåer med mellomledere. Toppledelsen tildeler divisjonene stor selvstendighet, og forventer gode resultater. Da mellomlederne fungerer som organisasjonens nøkkelpersoner og toppledelsen kontrollerer organisasjonens resultater, sitter mellomlederne følgelig med mye ansvar. Man kan derfor anta at mellomledere i divisjonaliserte bedrifter bør inneha en kompetanse som svarer til det ansvaret de er blitt gitt. Denne kompetansen kan selvfølgelig være av ulik art avhengig av stillingens oppgaver og krav. En mellomleder som sitter i administrasjonen vil trolig møte andre utfordringer enn en mellomleder som arbeider i en teknisk enhet. Jeg vil tro at det derfor er naturlig å tenke seg at ønskede kvalifikasjoner varierer i forhold til hvor i organisasjonen mellomlederen befinner seg. Det er også sannsynlig at krav til kompetanse varierer ut fra bransje og sektor.

Ved siden av linjen av produksjonsenheter, mellom- og toppledelsen finner vi stabs- eller støttefunksjoner. HR-avdelingen hører gjerne innunder disse. Deres hovedoppgave er å utnytte bedriftens menneskelige ressurser på best mulig måte. De bør være proaktive og fange opp tendenser og svingninger i markedet så de kan jobbe mot det bedriften vil komme til å

trengte av menneskelig kompetanse for å være konkurransedyktige. Rekruttering er en viktig oppgave i så henseende.

Ved leder-rekruttering er HR som oftest involvert i prosessen og de skal fungere som et rådgivende organ. Svært ofte samarbeider de da med den nye mellomlederens eksisterende leder. De skal søke å hjelpe vedkommende med å klargjøre hva han har behov for i sin enhet. Informantene mine forteller om tendenser til at ledere i stor grad lener seg til deres kompetanse. Siden divisjonaliserte organisasjoner er bygget opp av flere nivåer av mellomledere, er denne lederen ofte selv mellomleder i praksis. Man kunne derfor tro at vedkommende vet hva det innebærer å være mellomleder og har kunnskap om hva kandidatene trenger av kvalifikasjoner.

Nicolai (finans) problematiserer imidlertid manglende opplæring i rekruttering på lederutviklingskurs, og dette kan være en indikasjon på at ledere ikke er kvalifiserte til, eller komfortable med, å ta slike beslutninger alene. Kanskje de ikke føler at de har tilstrekkelig kompetanse til å utføre ansettelsesprosesser på egen hånd. HR kan i så tilfelle være til god hjelp både i arbeidet med å finne egnede kandidater, og til å støtte lederne i prosessen.

Organisasjonsteorier forteller om hvordan stabs- og støttefunksjoner ikke inngår i de forskjellige myndighetsrelasjonene som har ansvar for produksjonen i bedriften. De har heller ikke beslutningsmyndighet over ting som vedrører linjen direkte. HR skal bistå ved rekruttering, men når endelig avgjørelse skal tas, blir dette gjort av leder. Deres spesialkompetanse når det kommer til rekruttering og vurdering av mennesker kan virke betryggende på lederne. Trolig blir derfor også deres råd høyt anerkjent. HR kan dermed ha en noe mer instruerende og styrende effekt enn planlagt. De som i teorien skal fungere som rådgivere, synes til en viss grad i praksis å virke som instruktører. I utgangspunktet skal HR involveres i ansettelser for å kvalitetssikre prosessen. Deres ekspertise kan imidlertid resultere i at lederne i høy grad lytter til deres anbefalinger, og følger disse. Mine informanter mener at det derfor vil være av stor betydning at representanter fra HR har evnen til å forholde seg til prosessen på en objektiv måte.



## **5.2 Rekrutteringsprosessen**

### **5.2.1 Stillingsanalyse**

En organisasjons konkurransedyktighet avhenger i stor grad av kompetente ansatte. Velkvalifiserte medarbeidere er derfor en forutsetning for at en bedrift skal lykkes. Rekruttering av dyktige mennesker er således en viktig oppgave som krever mye forarbeid for de rekrutteringsansvarlige. Grimsø (ref. s. 27) trekker fram hvor viktig forberedelse er for en god prosess, og legger vekt på stillingsanalysen som et sentralt verktøy. Dette passer godt med informantenes vektlegging av nøye forberedelse og en god gjennomgang av stillings kriterier. For å identifisere gode kandidater, mener de det er nødvendig å ha en formening om hvilke arbeidsoppgaver stillingen skal dekke. Som i teorikapittelet (ref. s. 28), deler informantene analysen i to; oppgave og person. På den ene siden er de er nødt til blant annet å finne ut hva stillingen skal bestå av, hvor mye ansvar som ligger i stillingen, hvilke mål som skal nås, hvordan arbeidet skal utføres og hvordan det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet er. På den annen side må de gjøre seg opp en mening om kandidatenes ønskelige eller nødvendige utdanning, erfaring, egenskaper, sosiale ferdigheter og personlighet.

Grundig arbeid i denne prosessen vil hjelpe de rekrutteringsansvarlige med å snevre seg inn mot en bestemt profil. Dette vil senere gjøre det lettere for dem å finne en god "match" til den ledige stillingen. Informantene er samstemte med teorien når de forteller at HR er tilstede ved leder-rekruttering. De mener at de kan bidra til å gi lederen andre perspektiver og et helhetlig overblikk over hva han trenger. De kan stille kritiske spørsmål og ivareta et objektivt blikk på prosessen.

En representant fra HR samarbeider med mellomleders leder med å finne egnede kandidater. Unntaket er Nicolais bedrift (finans) som har et nivåskille for leder-rekruttering. Mens de andre forteller at det er mellomleders leder som tar beslutningen om hvem som skal ansettes, er dette kun tilfelle i hans bedrifts tre øverste nivåer. Det betyr at mellomledere ned til nivå 4 blir ansatt av sin direkte overordnede. Mellomledere på nivå 5 og 6 er en del av bedriftens tariffområde og må derfor møte et ansettelsesutvalg når de skal rekrutteres.

Ansettelsesutvalget består av mellomledere, men disse er ikke direkte overordnede.

Argumenter for denne metoden kan være at man er flere om beslutningen og derfor kan ha et bedre vurderingsgrunnlag. Man kan fortsatt være påvirket av subjektive tolkninger, men dette antallet øker med antall mennesker som skal bidra til beslutningen. Man vil således få en

bredere diskusjon vedrørende kandidatene, noe som kan være fruktbart fordi avgjørelsen ikke tas på ett selvstendig beslutningsgrunnlag.

På en annen side kan prosessen bli noe mer langvarig nettopp fordi det er flere mennesker som skal drøfte hvem de mener er den best egnede kandidaten. I tillegg kan man stille spørsmål om ikke en slik grundig vurdering av kandidatene bør gjøres høyere opp i systemet, og ikke på de lavere ledernivåene. Ansettelsesutvalget er imidlertid knyttet til tariffområdet og således vil denne praksisen være unaturlig å innlemme i leder-rekrutteringen på de høyere nivåene.

### **5.2.2 Intern eller ekstern rekruttering**

Langseth og Grimsø (ref. s. 29) forteller om de ansattes rettigheter om førsteprioritet ved ansettelser. Dette er i tråd med mine informanternes bedrifter som lyser ut stillingene internt først, i sjeldne tilfeller parallelt. Fagforeninger har i oppgave å ivareta de ansattes interesser i tillegg til at bedriften ønsker å utnytte ressurser som allerede finnes i bedriften. De ansatte kjenner allerede bedriftskulturen, forventninger, normer og tradisjoner. Til gjengjeld kjenner bedriften og de andre ansatte de menneskene som ansettes internt. Det kan virke avvæpnende og betryggende at den nye medarbeideren har erfaring fra organisasjonen, om enn fra andre avdelinger eller områder. De ansattes motivasjon vil også trolig øke dersom de vet at det finnes utviklingsmuligheter i bedriften. Dette kan bidra til at organisasjonen beholder kompetente arbeidstakere. Selvutvikling og heving av egen kompetanse er antakelig svært givende for mennesker, og derfor noe som vektlegges når man ser seg om etter arbeid. Ved ekstern rekruttering kan det eksistere en større usikkerhet rundt både referanse-innhenting og søkerens tidligere prestasjoner og kvaliteter. Man kjenner ikke kandidatene og har heller ingen forutinntatte holdninger overfor dem. Dette kan bety at objektiviteten ivaretas på en bedre måte. Samtidig kan interne kandidater ha et fortrinn dersom forutinntattheten baserer seg på positive kvaliteter ved personen.

Argumenter mot intern rekruttering kan være organisasjonens kollektive tankesett som de ansatte over tid blir en del av. Groupthink-syndromet (ref. s. 19) kan her bidra til fastlåste tanker og lite kreativitet og innovasjon. Ekstern rekruttering øker sannsynligheten for at nye tanker og idéer bringes inn i bedriften. Mennesker som ansettes utenfra er også mindre preget

av bedriftskulturen og forutfattede oppfatninger og holdninger som eksisterer i organisasjonen.

Et annet viktig poeng i avgjørelsen om hvorvidt organisasjonen skal ansette internt eller eksternt, er de ansattes syn på den nye mellomlederen. Som spesielt Pål (konsulent) peker på, kan ansatte som avanserer til mellomlederstillinger oppleve en identitetskrise. En av årsakene kan være at vedkommende er usikker på hva stillingen innebærer. Det kan være utfordrende å gå fra å være en ”vanlig” ansatt til å ha lederansvar, og det kan ta tid å tilpasse seg den nye stillingen. Dette kan få konsekvenser for hvordan de ansatte ser på den nye mellomlederen. Det er ikke sikkert at han utstråler den nødvendige autoritet som vil gi ham respekt og anerkjennelse som leder. En av grunnene til dette kan nettopp være at han tidligere var ”en av dem” og trolig hadde en annen tone i sin omgang med medarbeiderne, enn det som kreves av ham i den nye stillingen. Det kan være vanskelig for ham å se på seg selv som overordnet de han muligens anser som gode bekjente og venner. Han kan dermed opprettholde den vennskapelige, uformelle tonen, og stå i fare for at medarbeiderne ignorerer hans nye stilling, og også hans myndighet.

Jeg vil tro det kan være sannsynlig at den nye mellomlederen har til hensikt å beholde den uformelle tonen. En årsak til dette kan være at han ønsker å vise sine tidligere sideordnede at han fortsatt anser dem som likeverdige, og fremdeles anerkjenner og setter pris på deres meninger og holdninger. Dette kan imidlertid gi negative utslag på den måten at de mener han ikke lever opp til det forventede lederansvaret.

Det kan også tenkes at den nye mellomlederen ønsker å statuere et eksempel på sin myndighet ved å være for autoritær og overkjørende. Hvis vedkommende velger en autoritær stil, kan nok dette bidra til en negativ retning i forhold til å få den anerkjennelse og respekt man ønsker. Tillit og anerkjennelse er noe man gjør seg fortjent til, og ikke noe man uten videre kan kreve. Dette kan imidlertid skje med hvem som helst, men det kan hende at en internt ansatt mellomleder er noe mer utsatt da medarbeiderne allerede har et bilde av vedkommende. I sin streben etter å avkrefte eller bekrefte dette inntrykket, kan man selv med de beste intensjoner opptre på en uheldig måte overfor sine medarbeidere.

En annen årsak til at den nye mellomlederen kan oppleve noen oppstartsproblemer, kan være tidligere samtaler han har hatt med sine daværende sideordnede. Urealistiske mål, uheldige beslutninger og lite gjennomtenkte avgjørelser av ledelsen, blir trolig ofte diskutert blant de

ansatte. Medarbeiderne kan finne det ironisk om den nye mellomlederen, som tidligere har stilt spørsmålsteget ved, eller gitt uttrykk for å ha vært uenig i beslutninger, nå samarbeider tett med ledelsen. Jeg finner det sannsynlig at vedkommende dermed kan komme til å møte seg selv i døren i forhold til hvordan han tidligere har oppført seg.

### **5.2.3 Innsikt i organisasjonen**

For å ansette mennesker som vil passe godt inn i en bedrift, er det selvsagt viktig å kjenne til organisasjonen. Martinsen (ref. s. 29) påpeker at enheten vedkommende skal inn i, allerede har etablert en kultur som han/hun ikke er en del av. Gruppen har allerede et eget språk, egne regler og normer. Det kan derfor ofte lønne seg å velge en kandidat som kan passe inn i gruppen. Pfeiffer (ref. s. 19) sier at det finnes fire faktorer som må være til stede for samarbeid; respekt for andre, sympati, åpenhet og kommunikasjon. Hjertø (ref. s. 18) trekker fram sammenhengen mellom resultater og velfungerende team. Han sier blant annet at det avgjørende ikke nødvendigvis er hvorvidt gruppen er heterogen eller homogen, men hvilke krav oppgaven setter til gruppens sammensetning.

Pål (konsulent) poengterer muligheten lederne har til å endre gruppedynamikken når en ny person skal ansettes. Han sier at ikke alle brikkene er lagt, og at det kan være hensiktsmessig å gjøre noen endringer nå om man ønsker en annen dynamikk i gruppen. I slike tilfeller kan det være ønskelig å bryte opp eller endre en etablert enhet for å påvirke den i en viss retning. Som nevnt overfor kan det være sannsynlig at en gruppe over tid tilegner seg en noe ensformig tankegang. En kandidat med en annen profil enn gruppens vil kunne tilføre nye idéer, energi, innspill og visjoner.

Videre trekker Mari (olje) fram hvordan man må ha innsikt i organisasjonens mål og hva som skal utføres i den nærmeste framtid. Pål (konsulent) må få kjennskap til hvordan bedriftskulturen er, hvem mellomlederen skal rapportere til og hvordan arbeidsstrukturen hans eller hennes blir. Jo mer informasjon om organisasjonen, desto lettere vil man klare å snevre seg inn mot den profilen som passer bedriften best. Dette vil kunne bidra til at organisasjonen får mest mulig nytte av kandidaten, samtidig som at sannsynligheten for at kandidaten vil føle seg egnet til, og trives i jobben, trolig øker.

## **5.2.4 Annonsering**

Grimsø forteller om hvordan annonsering tidligere ble gjort gjennom aviser og tidsskrifter (ref. s. 30). Nicolai (finans), Amanda og Joakim (transport) forteller at deres bedrift benytter et verktøy som heter easycruit. Bedriften har en intern portal hvor ledige stillinger lyses ut før de benytter seg av ekstern annonsering. Eksisterende ansatte kan dermed laste opp søknad og CV. Eksterne kandidater laster opp sin søknad på samme måte så fremt stillingen er åpen for disse. Måten mennesker i dag rekrutteres på har dermed utviklet seg til å bli mer elektronisk enn før. Når bedrifter i større grad benytter seg av sosiale medier i sin søken etter aktuelle kandidater, kan det være hensiktsmessig å utnytte dette. Ved å gjøre seg selv synlig på for eksempel Facebook, Twitter eller LinkedIn, gjør man en innsats for å markedsføre seg selv. Dette kan være en av flere metoder for å havne i organisasjoners søkelys.

## **5.2.5 Førstegangsintervju**

Etter å ha gjennomgått søknad og CV, plukker man ut de som er interessante. Hvis det er få av disse, er det vanlig og også ta med mulige aktuelle kandidater. Rekrutteringsansvarlige ser etter relevant erfaring og utdanningsbakgrunn. Vitnemål, attester, referanser og utdanning forteller noe om tilegnet kunnskap og erfaring, og indikerer hva søkeren allerede kan.

Vedkommendes utdanning vil også til en viss grad si noe om hans fremtidige potensial. Er det ønskelig å skape seg et bilde av kandidatens videre utviklingsmuligheter, er det mulig å utføre evne- eller personlighetstester. Det er viktig å merke seg at disse testene ikke fungerer som en fasit, og kun bør benyttes som indikatorer på kandidatenes kompetanse.

Når informantene sitter igjen med de mest aktuelle søkerne, kalles disse inn til intervju. Noen av dem deltar på førstegangsintervjuet sammen med lederen, i andre bedrifter kjører lederen intervjuet alene. Pål (konsulent) forteller at det kun er han som er tilstede under førstegangsintervjuet. Informantene sier også at det er særdeles viktig at kandidatene blir sammenlignet på likt grunnlag. Av denne grunn er det normalt å gjennomføre et relativt strukturert intervju i denne omgang. Informantene ser etter hvorvidt søkerne tilfredsstillt kravene som er satt opp i stillingsutlysningen, og velger så ut de mest aktuelle kandidatene.

Grimsø (2004) trekker fram hvordan man kan ta i bruk tester, og informantene støtter dette. Mens Pål (konsulent) utfører testen i første runde, fikk jeg inntrykk av at de andre venter med

dette til annengangsintervjuet. En årsak kan være at de andre informantene ikke alltid er til stede ved førstegangsintervjuet. Lederen utfører gjerne førstegangsintervjuet på egen hånd, og det er sannsynlig at lederne ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utføre disse testene alene. Pål (konsulent) har et ansvar på seg til å luke ut de beste kandidatene før hans oppdragsgiver møter dem. For at han skal kunne utføre jobben sin med et best mulig utgangspunkt, kan en personlighetstest på et tidlig tidspunkt i prosessen fungere som et godt verktøy for dette.

### **5.2.6 Annengangsintervju**

Under annengangsintervjuet blir man bedre kjent med kandidatene. Informantene går gjerne inn på noen temaer eller egenskaper som er relevante for stillingen og etterspør ofte eksempler. De ønsker å lære mer om personene og også se i hvilken grad kandidatene har selvinnsikt. Joakim (transport) illustrerer dette ved å fortelle om en kandidat som eksempelvis pratet veldig mye under intervjuet. Hun benyttet alle sjanser til å markedsføre seg selv, og etter gjentatte forsøk på høflige avbrytelser, ble hun spurt; ”Anser du deg selv for å være en god lytter?” ”Åja, det gjør jeg.” Det kan selvfølgelig finnes en forklaring på hvorfor hun pratet så mye. Det kan være at hun var veldig nervøs, eller at hun så gjerne ville ha jobben at hun ga av seg selv på en slik måte at det rett og slett ble i meste laget. Joakims (transport) poeng, som også Nicolai (finans) påpeker, er at kandidatene kan hevde at de er sånn eller slik, men når man etterspør eksempler er det mange som ikke har reflektert rundt dette. Å be om eksempler er derfor en nyttig måte å finne ut om kandidatene har reflektert over, og besitter, de egenskapene de ønsker å gi uttrykk for at de innehar.

Videre forteller alle informantene, med unntak av Mari (olje), at det er vesentlig at de to intervjuene har en ulik form. De mener det er viktig at kandidatene føler at prosessen går framover. Joakim, Amanda (transport) og Nicolai (finans) sier at det på dette stadiet kan være aktuelt med en personlighets- eller evnetest. De peker på at testen kan være en fin innledning til mer personlige temaer. Gjennom en test plasserer kandidaten seg eksempelvis høyt eller lavt på ulike variabler, og man har således et utgangspunkt der kandidaten har vurdert seg selv. Da kan det være enklere å stille spørsmål, og få utdypende svar. Det er nærliggende å tro at en vurdering av seg selv skaper mindre usikkerhet enn følelsen av å bli vurdert av ofte totalt ukjente mennesker.

Målet med personlighetstester er å sikre bedrifter ”rett person på rett plass”. Dette er svært situasjonsbetinget, og en person med visse kvaliteter kan være en innertier i en bedrift og samtidig ikke passe inn et annet sted. Dette avhenger blant annet av stillingens krav og kandidatens forutsetninger. Ved å finne skjæringspunktet mellom disse to, håper man på en vellykket rekruttering både for bedriften og kandidaten. Det eksisterer imidlertid et betydelig dilemma i slike tilfeller. Testene er utarbeidet for å finne den beste kandidaten ved å avdekke hans eller hennes individuelle egenskaper. Disse vurderes så opp mot kravspesifikasjonen for å avgjøre om vedkommende er egnet til stillingen eller ikke. Ulempen er imidlertid at disse testene er standardiserte. Samtidig sier Jann Ove Druglimo, daglig leder i Master Management Norge, at tester kun måler deler av personligheten. Det vil derfor være sider ved personligheten som ikke måles, og bildet man får av kandidatene vil trolig ikke være helt nøyaktig. Alle kandidatene mottar den samme testen, og et av argumentene for bruk av tester er nettopp at kandidatene blir målt på samme grunnlag. Det hevdes at man dermed hever objektiviteten i vurderingene (Schulze og Skorstad, 2008; Martinsen, 2008). Pål (konsulent) bruker en DISKtest på sine kandidater. Denne plasserer kandidatene høyt eller lavt på fire ulike grafer hvor høy og lav representerer ytterpunktene på fire personlighetstrekk.

Personlighetstester tar utgangspunkt i at personlighet holder seg stabilt over tid. De forsøker å belyse vedkommendes egnethet i den aktuelle stillingen eller hans eller hennes fremtidige resultater. Pål (konsulent) mener de sier noe om kandidatenes fremtidige potensiale. Bruk av tester kan styrke den objektive vurderingen ved at kandidatene gis et likt sammenligningsgrunnlag. Schulze og Skorstad (ref. s. 40) mener at de sterkeste målingene mellom jobbprestasjoner og personlighetsmål indikerer at 25 % av jobbprestasjonene kan forklares med utgangspunkt i personlighet.

Alle informantene legger imidlertid betydelig vekt på at en personlighetstest ikke er en fasit for hvordan mennesker er satt sammen. Pål (konsulent) forteller at rekrutterer henter informasjon fra søknad, CV, første- og annengangsintervju, referanser og personlighetstest. Personlighetstesten vil være den minst viktige av disse faktorene, men den er interessant fordi den kan fortelle noe om vedkommendes potensiale.

Pål (konsulent) og Nicolai (finans) forteller at de utfører testen før intervjuet. Dette begrunner de med at de ikke ønsker at inntrykket de får av kandidatene skal kunne påvirke deres subjektive tolkning av testresultatene. Jeg vil imidlertid tro at testresultatene kan komme til å påvirke rekrutterernes mottakelse av den informasjonen de får av kandidatene i

intervjusituasjonen. Det er nærliggende å tro at man møter en situasjon med eksisterende kunnskap. Testresultater eller en oppfattelse av kandidatene basert på tidligere samtaler vil derfor trolig være av påvirkende faktor, uavhengig av hvilken rekkefølge man bestemmer seg for å følge.

Det kan imidlertid tenkes at det er en fordel å utføre testen før intervjuet for at ikke *kandidaten* skal påvirkes i en viss retning. Gjennom et intervju vil kandidaten trolig fange opp eller få inntrykk av hva rekrutteringsansvarlig er ute etter. Vedkommende kan således forsøke å gi de svarene han tror er ønskelig på en test, basert på informasjonen han har fått gjennom samtalen. For å unngå at kandidaten manipulerer testen på noen måte, kan det derfor være hensiktsmessig at denne blir gjennomgått før samtalen med rekrutteringsansvarlig.

### **5.2.7 Referansesjekk**

En referansesjekk er en siste klarering for at den kandidaten man i utgangspunktet ønsker til stillingen er egnet (ref. s. 31). Dette er noe samtlige informanter trekker fram, og alle forteller at gjennomføring av referansesjekker er en forutsetning for å ansette noen. De mener også at dette gjøres i slutfasen, og at det bør avdekkes noe negativt for at vedkommende ikke skal få tilslag på jobben.

### **5.2.8 Headhunting**

Headhunting er en rekrutteringsmetode som har blitt stadig mer populær. Bedrifter kontakter et konsulentbyrå som skal hjelpe dem med å finne riktig person til jobben (ref. s. 32). Pål (konsulent) tilbyr denne tjenesten. Hans kunder velger mellom to typer framgangsmåter; annonsert rekruttering og ”search”. Ved ”search” oppsøker han aktuelle kandidater for stillingen, og det er nok dette Grimsø (2004) mener med at man ønsker å få kontakt med personer som ikke befinner seg på det åpne stillingsmarkedet. Både hun og Pål (konsulent) begrunner denne metoden med at mennesker som trives i eksisterende jobb yter bedre enn personer som ikke er tilfredse med sin situasjon. Man tenker seg at mennesker som er tilfredse, har en høyere motivasjonskraft som bidrar til at disse lykkes i større grad.



Det kan imidlertid tenkes at en arbeidsledig person med lederpotensiale besitter en massiv motivasjonskraft til å lykkes i ny jobb. Det kan være flere grunner til at vedkommende sluttet eller mistet sin tidligere jobb. Nedskjæringer, høyere prioritering av familie, lang reisevei eller lite utfordringer i jobben kan være noen av årsakene. Vissheten om at en ny jobb bringer med seg nye utfordringer, vil trolig øke motivasjonen til mange. Kortere reisevei og desto mer tid med familien, vil også kunne bidra til at vedkommende yter mer. Jeg følger poengene til både Grimsø (2004) og Pål (konsulent), men vil påpeke at arbeidsledige personer ikke nødvendigvis er mindre motivert eller har en dårligere sjanse til å lykkes.

Når konsulenten tar på seg et oppdrag må han ha opplysninger om en rekke ting.

Organisasjonens ledelsesform, bedriftskultur, strategi og produktområder er noen av faktorene ved organisasjonen han må få kjennskap til. Videre må han få innblikk i stillingen og dens oppgaver, samt hvem vedkommende skal samarbeide med. Til sist utarbeides en profil som blant annet omfatter kandidatenes nødvendige og ønskelige egenskaper, bakgrunn, bransjekunnskap og tidligere erfaring. Dette passer godt med Påls (konsulent) beskrivelse av forberedelsen til en rekrutteringsprosess.

Videre har han (Pål) mye av den samme arbeidsmetodikken som de andre informantene, foruten personlighetstesten som han tar i bruk på et tidligere tidspunkt.

## **5.3 Rekrutteringens utfordringer**

Både Skorstad og Grimsø (ref. s. 40-42) trekker fram flere uheldige sider ved rekruttering. God innsikt i stillingen og dens oppgaver, bidrar til et fokus rettet mot de egenskaper og trekk som er relevante for arbeidet. Alle informantene mener forberedelse er nødvendig for å kunne gjennomføre en god rekrutteringsprosess. Samtlige mener det er svært viktig å ha gjort seg opp en mening om hva man er ute etter, og lage en profil basert på disse ønskene. Først når man sitter med en grundig stillingsanalyse, har man noen konkrete holdepunkter i forhold til kandidatens egenskaper, utdanning og erfaring. Dette er etter min mening nødvendig for å kunne fatte riktige beslutninger og unngå feilansettelser.

Her stiller informantene imidlertid krav til leder. Det er en forutsetning for at informantene skal få utført sin jobb på en optimal måte, at lederen er tydelig på sine behov og ønsker. Jo

klarere signaler lederen sender informantene, desto mer presist vil de kunne sette sammen en profil å sammenligne kandidatene opp mot. Lederens refleksjoner er derfor viktig for at informantene skal kunne utføre en tilfredsstillende jobb. Informantene påpeker imidlertid at deres oppgave er å utfordre lederen og gjøre vedkommende klar over hva han trenger. Ved å stille spørsmål, forsøker de å gi ham et overordnet bilde som forhåpentligvis vil sette i gang noen tankeprosesser. Det er viktig at lederen forsøker å reflektere over hvilke behov han har i tillegg til å tenke strategisk langsiktig.

### **5.3.1 Fokus på objektivitet**

Grimsø (2004) trekker fram hvordan intervjuere legger mer vekt på negativ informasjon jo tidligere de mottar den. Om dette bidrar til at intervjuere blir mer skeptiske og forutinntatte overfor kandidatens egenskaper, kan resultatet være at man ubevisst forsøker å trekke ut det negative i informasjonen kandidatene kommer med. Det er viktig at de rekrutteringsansvarlige er bevisste på hvor lett det er å være forutinntatt. Ved å ta med denne innsikten inn i en rekrutteringsprosess, kan det være enklere å vise mer åpenhet og imøtekommenhet overfor kandidatene.

Alle informantene er enige i at for å opprettholde kvaliteten på rekrutteringsprosessen, må man forholde seg objektiv og unngå å involvere seg personlig. Amanda (transport) mener man lettere kan bli påvirket i den ene eller andre retningen når man er helt fersk i intervjusettingen. Følgelig kommer dette av manglende erfaring. Informantene mener de selv har tilegnet seg mer erfaring på dette området enn sine ledere, og dermed ikke står i fare for å foreta noen subjektive avgjørelser på samme måte.

Videre trekker Skorstad (ref. s. 41) fram både glorieeffekten og stereotyper som mulige utfordringer ved rekruttering. Informantene forteller ikke så mye om dette, annet enn at de tillegger objektivitet en sentral rolle for en vellykket rekrutteringsprosess. Med andre ord vil en glorieeffekt eller stereotypiske holdninger sannsynligvis være uheldige i en rekrutteringsprosess der målet er å vurdere kandidatens kvalifikasjoner opp mot stillingens arbeidsoppgaver.

### **5.3.2 Like barn leker best**

Personer med tilsynelatende lik tenkestil er mer på bølgelengde, har større respekt for hverandre og kommuniserer bedre (Grimsø, 2004). Amanda og Joakim (transport) mener at noen ledere tenderer mot å ville ansette mennesker som er lik seg selv. Da HR ser en verdi i heterogene grupper, vil de følgelig forsøke å forhindre at lederens beslutning blir tatt, kun basert på det faktum at de er relativt like.

I tillegg kan ledere ha en tendens til å helle mot en spesiell kandidat basert på kjemi eller felles interesser. Dette mener informantene kan bli problematisk. Joakim sier at deres jobb er å være objektiv der lederen ikke klarer det. Skorstad (ref. s. 41) trekker fram likhetseffekten som en mulig utfordring ved rekruttering. Amanda (transport) mener dette er noe HR-person og leder må være bevisste på. Rekrutterer kan lett vurdere kandidaten mer positivt dersom han gjenkjenner sine verdier hos en kandidat. Her vil det være viktig å holde seg til kravspesifikasjonen og jobbe profesjonelt ut fra denne.

Det kan være lett å bli blendet av kandidatenes sjarm, måten noen snakker på eller deres personlighet. Nicolai (finans) mener at ledere kan ”snakke seg bort” med de kandidatene de finner tonen med. Dette kan resultere i at lederen vurderer disse kandidatene høyere basert på felles interesser eller kjemi, framfor vedkommendes kompetanse og kvalifikasjoner. Erfaring fra HR og rekruttering vil dermed være svært hensiktsmessig, og ikke minst viktig, for ikke å ansette mennesker på galt grunnlag.

### **5.3.3 Samme informasjon – ulik tolkning**

Intervjuere kan tolke samme informasjon ulikt, eller legge vekt på forskjellig informasjon (Skorstad, 2008). Menneskelige kvaliteter kan mest sannsynlig tolkes i den retning man ønsker eller har fokuset rettet mot. En kandidat som gir uttrykk for at han er svært resultatorientert, kan tolkes som en som er konkurranseorientert. En som gir uttrykk for at han er opptatt av kvalitet, kan tolkes som altfor detaljorientert. En som gir uttrykk for å være sosial og midtpunkt ved alle anledninger, kan tolkes som en som tar svært mye plass eller som en som er mer opptatt av å prate med andre enn å få jobben gjort.

Dette illustrerer hvordan to personer kan tolke informasjon på ulike måter. Kandidaten kan dermed bli vurdert forskjellig av to uavhengige intervjuere. Forholdet mellom kandidat og rekrutterer utvikler seg i den ene eller andre retningen gjennom interaksjonen som finner sted i møtet mellom dem. Deres forhold vil dermed aldri være statisk. Trolig vil derfor også kandidaten kunne komme til å oppføre seg annerledes avhengig av intervjueren. Vi ser her hvordan intervjusituasjonen åpner for mange subjektive tanker og avgjørelser. Grimsø (2004) mener det er en utfordring å måle egenskapen "å vurdere" kvantitativt. Dette vil således gjøre det vanskelig å kvalitetssikre rekrutterernes evne til å vurdere riktig (ref. s. 42). Hvorvidt kandidatens reelle ytelse vurderes som høy eller lav, vil også avhenge av i hvilken grad rekrutterer tenderer mot å være mild eller streng i sine vurderinger.

#### **5.3.4 Kandidater må vurderes på likt grunnlag**

For å kunne vurdere så riktig som mulig, mener Grimsø (ref. s. 27) at det vil være viktig å ha en klar formening om hva kandidatene skal vurderes opp mot. Dette kan man få en avklaring på ved å gjennomføre en grundig stillingsanalyse. Da vil man vite mer om stillingsoppgavens innhold og kandidatenes nødvendige og ønskelige egenskaper. Nicolai (finans) og Pål (konsulent) understreker at det er særdeles viktig at kandidatene sammenlignes på likt grunnlag. Her mener samtlige av informantene at strukturerte intervjuer er nyttige å bruke. Dette vil ikke minst være hensiktsmessig for ledere som nødvendigvis ikke har den samme erfaringen med rekruttering som HR-personellet besitter. Tester kan også brukes for å få et objektivt grunnlag å vurdere på.

Skorstad (2008) trekker fram et poeng informantene ikke sier noe særlig om. Kontrasteffekten går ut på at man sammenligner kandidatene opp mot hverandre i stedet for å se dem i lys av jobbanalysen. Dette kan resultere i at man ønsker å ansette den kandidaten som var best i gruppen, uavhengig av gruppens nivå eller om denne personen i realiteten er den beste til jobben. Dette illustrerer igjen hvor viktig en grundig stillingsanalyse er for rekrutteringsarbeidet. Denne bør ha stor betydning og man bør forholde seg profesjonelt til denne. Informantene peker på at man ikke bør gå for langt utover analysen og den profilen man er ute etter. Manglende fokus på analysen kan i verste fall føre til en beslutning som tas basert på tilfeldigheter og intuisjon. Skorstad (2008) peker på at dette er en utfordring. Som

rekrutteringsansvarlig bør man sitte på såpass mye erfaring og kunnskap at man ikke tillater intuisjonen å spille en avgjørende rolle i beslutningstakingen.

### **5.3.5 Referansesjekk**

Grimsø nevner nødvendigheten av referansesjekk (ref. s. 31). Informantene mener kontroll av referansesjekk er avgjørende for ansettelse, og vektlegger hvor viktig det er å foreta disse på en grundig måte. Pål (konsulent) tror at man kan risikere å gå på akkord med kvalitet når markedssituasjonen er hektisk og i stor bevegelse. Da kan man av og til være litt for kjapp på referansesjekken, fordi man fokuserer på å ansette et menneske, snarere enn ingen. Senker man kravene til referansesjekk, kan dette gå på bekostning av ansettelsens kvalitet.

### **5.3.6 Hvem skal den nye mellomlederen samarbeide med?**

Informantene mener at særlig HR har et ansvar på seg til å tenke strategisk langsiktig. Kuvaas (ref. s. 26-27) mener at dette forutsetter at HR-funksjonen er strategisk plassert i organisasjonen. Hvilket nivå HR befinner seg på vil således være av stor betydning for deres innflytelse og gjennomslagskraft. Det forutsettes at HR må være plassert strategisk i organisasjonen for å kunne tenke strategisk. Ledelsen bør reflektere over hvilken rolle de ønsker at HR skal besitte. Jeg vil tro at HR er den funksjonen som sitter på den mest vesentlige kompetansen i forhold til mennesker og menneskelige ressurser. Jeg vil derfor tenke meg at graden av HR's innflytelse og resultatene av implementeringen av deres strategier er parallelt stigende.

Mari (olje) trekker spesielt fram betydningen av å tenke fremtidsorientert og mener dette er nødvendig for å kunne møte de muligheter eller utfordringer som organisasjonen vil komme til å måtte håndtere. Det vil derfor være hensiktsmessig å reflektere over hvilke scenarioer som kan dukke opp i fremtiden, før man tar stilling til hvem man ønsker å ansette.

Videre bør rekrutteringsansvarlig tenke over hvordan vedkommende kommer til å fungere med sine over-, side- og underordnede. Personen vil komme inn i en allerede etablert kultur, og det er viktig at lederen har gjort seg opp en formening om hvilken rolle han ønsker at den

nye mellomlederen skal ha. En gruppe kan bestå av mange forskjellige mennesker. Gruppens medlemmer kan blant annet være kreative, dominerende, analytiske, avventende eller kvalitetssøkende. Dette vil gi seg utslag i hvordan de håndterer arbeidsoppgavene sine.

Rekrutteringsansvarlig bør ha dette i bakhodet og således bestemme seg for om han ønsker en mellomleder som kan komplementere de andre. Dette gjelder både i mellomledergruppen og den enheten vedkommende skal lede. På avdelingsnivå er det vesentlig å tenke over hvilke mennesker enheten består av, og hvilken type person som best vil være rustet til å lede disse.

Amanda (transport) mener at det er svært få ledere som er villige til å ansette mennesker som er flinkere enn seg selv. Hun begrunner dette med at lederen som oftest ønsker å være et par hakk over sine underordnede. Usikkerhet vedrørende sine egne evner forsterker trolig denne holdningen. Det kan også hende at det eksisterer ledere som frykter for sin posisjon, og derfor ikke ønsker å ansette noen som har potensiale til å overta denne. De tøffe lederne går imidlertid inn og rekrutterer en som besitter noen kvaliteter som er langt bedre enn det de selv gjør, fordi de ser mulighetene til utvikling. Hun mener imidlertid at dette kommer an på hvor trygg lederen er på seg selv. Dette kan henge sammen med noen undersøkelser Grimsø (ref. s. 41-42) beskriver. Der så det ut til at mennesker med lav selvtillit var strengere i sine vurderinger enn de med høy selvtillit. Kanskje kan det hende at man er vel kritisk når man vurderer kompetente kandidater. Det er også en mulighet at man leter etter negative sider ved en person man ikke tør å ansette på grunn av usikkerhet. Følgelig kan, eller vil ikke, lederen begrunne sin skepsis med usikkerhet, og må således finne andre grunner for hvorfor han eller hun ikke ønsker å ansette vedkommende.

### **5.3.7 Ledere mangler opplæring i rekrutteringsteknikker**

Nicolai (finans) problematiserer som eneste informant ledernes manglende kunnskap om rekruttering. Han mener ledere bør få mer kjennskap til prosessen og ulike teknikker for å forbedre deres kompetanse på området. Han trekker fram lederutviklingskurs som en ypperlig arena for dette.

Da flere av informantene mener at lederne tenker kortsiktig, ikke ser det store bildet og ikke bestandig er tilstrekkelig objektive, vil trolig noen av disse tenke det samme som Nicolai (finans). Det kan hende det ville vært hensiktsmessig å kurse ledere i rekruttering. Kanskje

ville dette økt ledernes kompetanse og således ført til mer fruktbare og lønnsomme ansettelse. Jo høyere kvalitet det er over rekrutteringsprosessen, desto større utbytte vil organisasjonen sannsynligvis få av denne.

### **5.3.8 Kjønnforskjeller**

Jeg henviser til Grimsø (s. 41-42) som forteller at kvinner tenderer mot å være noe mer hensynsfulle i sine vurderinger. Det eksisterer imidlertid ikke store forskjeller mellom en mannlig eller kvinnelig vurderer. Det finnes indikasjoner på at man kan vurdere en kandidat fra samme rase noe høyere, men dette kan blant annet være på grunn av bedre kommunikasjonsforståelse mellom kandidat og rekrutterer. Jeg vil tro at dette også kan gjelde for mennesker av samme kjønn.

Informantene mener at kjønnforskjellene mellom mennesker som jobber i HR ikke er spesielt store. Dette mener de kommer av at de har samme erfaring fra feltet og dermed også en lik forståelse for hva som skal gjøres i rekrutteringsarbeidet. De forskjellene som eventuelt eksisterer, er hos den lederen de skal rekruttere med.

Nicolai (finans) og Joakim (transport) sier det kan være moderate forskjeller mellom menn og kvinner i forhold til hvordan de kommuniserer. De mener også at kvinner besitter naturlige myke verdier, som menn ikke gjør på samme måte. Pål (konsulent) er enig i dette, men trekker fram det faktum at det kan eksistere individuelle forskjeller mellom menn og kvinner. To kvinner og to menn kan tenke forskjellig fra hverandre. Amanda (transport) forteller at hun tydelig merker sin verdi i det å være kvinne fordi hun kun jobber med menn. Hun registrerer at hun ivaretar den kvinnelige biten på en helt annen måte enn mennene gjør. Jeg tolker den kvinnelige biten som de noe mykere verdiene. Det kan også tenkes at hun mener at kvinners måte å møte mennesker på er noe annerledes enn menns. Det virker imidlertid som om informantene er veldig klare over de ulikhetene som kan komme til syne, og jobber for at eventuelle kjønnforskjeller ikke skal påvirke prosessen.

Da faller vi igjen tilbake til lederne og deres syn på kandidatene. Det vil være høyst verdifullt å gjennomføre ulike kurs i rekruttering hvis dette kan bidra til å gjøre lederne mer bevisste på sin rolle, betydningen av objektivitet og hva som kan påvirke dem i deres beslutningsprosess. Det er viktig å huske på at HR skal fungere som en fasilitator, de skal bidra med sin

kompetanse for å få best mulig resultat. Med tanke på at det er leder som tar den endelige beslutningen, er dennes kompetanse også svært viktig. Det bør derfor være av stor interesse å styrke denne. HR's oppgave er å råde lederne, ikke fortelle dem hva de skal gjøre. Lederens avgjørelse bør derfor i teorien i stor grad baseres på deres egen mening. Dette er grunnen til at lederen bør ha solid kompetanse på feltet. Kun gode kunnskaper om rekruttering vil lede til god kvalitet på prosessen. Nå kan vi imidlertid stille spørsmål ved om det er slik at lederen baserer sin beslutning på egne meninger. Jeg har inntrykk av at informantenes rolle i ansettelsesprosessen er betydelig større enn den rollen som er tiltenkt HR. Hvorvidt HR er en instruerende aktør eller ikke, kan ikke jeg svare på, men det kan synes som om lederen i stor grad lytter til de anbefalinger som blir gitt.

## **5.4 Krav til mellomleder**

I denne delen av drøftingskapittelet vil jeg diskutere ulike krav som stilles til kommende mellomledere. Jeg vil først ta for meg mellomlederbegrepet og sammenligne informantenes tanker opp mot litteraturen. Videre vil jeg redegjøre for hva mellomledere gjør i løpet av arbeidsdagen. Til sist vil jeg trekke fram utdannelse, tidligere erfaring, alder og egenskaper.

### **5.4.1 Hva er mellomledelse?**

I teorikapittelet kom jeg med flere definisjoner på ledelse. Jeg mener at Fjærestad (ref. s. 10) har en god beskrivelse som også omfatter mellomledelse. Hun sier at ledelse er ”å nå mål gjennom andre”. Dette passer godt med Pål's (konsulent) definisjon på ledelse, hvor han mener at ledelse er å nå resultater gjennom sine medarbeidere. Fordi det finnes mange måter å bygge opp en organisasjon på, vil mellomlederbegrepet trolig også ha ulike betydninger. Det er viktig å ha i bakhodet at alle mine informanter, med unntak av Pål (konsulent), kommer fra divisjonaliserte organisasjoner og således bruker dette som sine referanserammer. Som tidligere nevnt har mellomledere en spesielt viktig rolle i denne typen organisasjoner. De tillegges stor selvstendighet kombinert med mye ansvar. Dette vil trolig gi utslag i deres arbeidsmetodikk.



Jeg ønsket at informantene selv skulle få definere mellomlederbegrepet, og gjennom deres beskrivelser kom jeg fram til en rekke fellesnevner blant dem. Mellomledere står, som navnet tilsier, i midten. De har noen ansatte over seg og under seg. Mellomlederens underordnede rapporterer til ham, og stillingen innebærer således et personalansvar. Hemphill og Coons (ref. s. 10) sier at lederskap er et individs oppførsel som leder en gruppe mennesker mot et felles mål. Mellomledere skal lede det daglige arbeidet og håndtere menneskene i sin enhet.

Nicolai (finans) syntes det var vanskelig å benytte seg av en ren definisjon på mellomlederbegrepet. Gjennom organisasjonskartet viste han meg hvordan bedriften var bygd opp. Hans organisasjon består av mange nivåer og han mente derfor at mellomlederbegrepet varierte i forhold til hvor i bedriften man befant seg. Er du leder på nivå 2, vil nivå 3 og nedover være mellomledere. Er du leder på nivå 4, vil nivå 5 og nedover være mellomledere.

Maris bedrift (olje) består også av divisjoner med flere nivåer. Hver divisjon har en ledergruppe, som for enhetens medlemmer fungerer som divisjonens ”toppledelse”. Sammenligner vi Maris (olje) og Nicolais (finans) bedrift, vil denne ”toppledelsen” ligge på nivå 2. Hun ekskluderer denne ledergruppen fra mellomlederbegrepet.

Joakim og Amanda (transport) mente at organisasjonens størrelse ikke påvirket mellomlederbegrepet, kun mellomlederrollen. Hos dem finnes det mellomledere med ansvar for alt fra 10-12 ansatte til 80 ansatte. Følgelig vil rollen som mellomleder sannsynligvis variere noe. De mener at mellomlederrollen kan være likt definert, men at den i praksis kan være veldig ulik på bakgrunn av avdelingenes størrelse.

### **5.4.2 Lojalitet – oppover eller nedover?**

Flere av informantene påpekte hvordan mellomledere lett kan komme i en konflikt mellom toppledelsen og de ansatte. En grunn til dette kan være at bedrifter tenderer mot å rekruttere mellomledere internt. Pål (konsulent) mener mellomledere, rekruttert internt, kan oppleve en slags identitetskrise i forhold til sin nye rolle. Omstillingen med å gå fra kollega til overordnet kan by på flere utfordringer. Uytterhoven (1972) forteller om hvordan mellomlederrollen er tredelt, idet han må håndtere relasjoner på flere nivåer. Han må innta rollen som under-, side, og overordnet i ulike situasjoner. Oppover tar han imot ordre fra toppledelsen, nedover gir

han ordre til sine ansatte og overfor laterale medarbeidere er han sidestilt. Dette kan være spesielt krevende fordi mellomlederen må inneha evnen til å bytte roller i raskt tempo for å kunne forholde seg til alle mennesker rundt seg. Ved å tilfredsstille den ene gruppen, må han kanskje gå på akkord med kvalitet overfor en av de andre gruppene. En mellomleder som følger instruksjoner fra toppledelsen, og er lojal den veien, kan av sine underordnede bli sett på som urimelig eller uansvarlig hvis dette for eksempel innebærer masse overtidsarbeid for dem. Det er derfor vanskelig å balansere mellomlederrollen og samtidig vite hvordan lojaliteten skal fordeles.

Både Joakim (transport) og Pål (konsulent) er tydelige på at toppledelsen bør kunne forvente at mellomlederen er lojal overfor deres beslutninger. Lojalitet oppover i systemet kan imidlertid gjøre misfornøyde underordnede svært umedgjørliche. Uytterhoven (1972) sier at mellomlederen er avhengig av samarbeid og assistanse for å nå sine mål. Han står således i en veldig sårbar posisjon i forhold til sabotasje. Jeg vil tro at mellomlederen raskt kan havne i en vanskelig situasjon dersom ledelsen skulle være misfornøyde med ham, eller medarbeiderne hans skulle ha noe å utsette på ham. Utilfredse ansatte kan forsure hverdagen hans, baksnakke ham, la være å gjøre arbeidsoppgaver eller å nå bedriftens mål, eller klage på ham til toppledelsen. Oppfatter ledelsen ham som illojal vil trolig de også sette ham i en ukomfortabel situasjon. Dette synes å tyde på at mellomledere har en svært utfordrende jobb. Uytterhoven trekker til sist fram et nyttig poeng. Siden mellomlederen oppnår resultater gjennom andre, vil det være hensiktsmessig å reflektere over hvilke krav de tre gruppene med over-, side- og underordnede setter til ham. Han baserer sine resultater på støtte, aksept og samarbeid fra et stort antall mennesker (ref. s. 15). Det vil derfor være nærliggende å tro at effektivitet og oppnåelse av gode resultater henger sammen med fornøyde medarbeidere på flere nivåer.

### **5.4.3 Hvilke kriterier stilles til en mellomleder?**

Informantene trekker fram personlige egenskaper når de skal beskrive en dyktig mellomleder. Mari (olje) sier at en god leder må kunne stake ut en kurs, sette en strategi og lede sin enhet mot det aktuelle målet. Jeg finner støtte for hennes utsagn i Busch og Vanebo (2003, s. 294): ”En god leder er en leder som makter å utvikle en god ledelsesprosess innenfor sitt område”.

Videre sier informantene at en mellomleder bør være resultat- og løsningsorientert, strukturert og analytisk.

Likert (ref. s. 18) vektlegger lederes evne til å delegere og gi de ansatte frihet til å mestre oppgaven. Han mener at ledere med høy produksjonskraft har til felles at de informerer sine ansatte om hvilke mål som skal nås, og lar dem så løse oppgaven på en selvstendig måte. Uten å komme for mye inn på motivasjonsteori, kan jeg si at et individs motivasjon vil øke når det føler seg anerkjent og blir gitt tillit til å utføre en jobb (Berg, 2006). Når de ansatte gis mulighet til å ta i bruk egne erfaringer og ideer, vil trolig deres følelse av å være kompetente arbeidstakere øke. Personlig mestring vil således være positivt både for deres motivasjon og for bedriften.

Videre mener Likert (ref. s. 18) at avdelinger med lave produksjonstall kan indikere en kontrollerende og instruerende leder. En slik leder vil sannsynligvis ikke gi sine ansatte frihet til å løse problemstillinger på den måten de selv mener er best. Lite rom for kreativitet og selvstendighet kan raskt utvikle seg til kjedsomhet og frustrasjon. Jeg vil tro at dette vil ha motsatt effekt på de ansattes motivasjon, derav lave produksjonstall. En ansatt som ikke blir verdsatt, kan trolig fort føle seg overflødig eller uviktig. Dette kan nok skape en holdning hos den ansatte som er svært ineffektiv i forhold til de arbeidsoppgaver som skal utføres. Å være en god leder betyr derfor at man bør ha evnen til å delegere (Busch og Vanebo, 2003).

Informantene trekker også fram naturlig autoritet som et viktig stikkord på en god mellomleder. Amanda (transport) sier at man får dette gjennom å opptre som et godt eksempel, og ved å få respekt i kraft av måten man selv er på. Sagt på en annen måte; mennesker som besitter en naturlig autoritet utstråler lederskap, trygghet og myndighet. Amanda, Joakim (transport) og Mari (olje) mener at dette er en egenskap som legitimerer mellomlederens posisjon og som gir ham anerkjennelse av sine ansatte.

Mari (olje) mener at de ovenstående egenskapene er viktige, men legger vekt på at disse ikke vil være til noe hjelp dersom man som leder ikke har evnen til å få med seg sine medarbeidere. Dette gjør man ved å respektere og motivere dem, samt gi dem gode tilbakemeldinger på deres jobbprestasjoner. Informantene er enige om at egenskaper som interesse for mennesker, samarbeidsevne, sympati for de ansatte og evnen til å ta vare på dem, alle er viktige for en god mellomleder.

Jeg trekker paralleller mellom Maris (olje) synspunkter og kontingensteorien (ref. s. 13-15). Som Yukl (s. 14) sier, mener også Mari (olje) at begge disse settene med egenskaper er nødvendig å ha for å kunne være en dyktig leder og utvise godt lederskap.

Som tidligere nevnt er medarbeidernes oppfattelse av mellomlederen viktig. Man vil sannsynligvis kunne skape bedre resultater i en gruppe som samarbeider, respekterer hverandre og fungerer godt sammen, enn i en utilfreds gruppe. Pål (konsulent) sier at ansatte som føler seg verdsatt og betydningsfulle, trolig også vil ha et lavere sykefravær. De ansattes sykehistorikk kan dermed være en indikator på et godt arbeidsmiljø, og således også på mellomlederens lederskap.

Burns (ref. s. 16) kom fram til at mellomledere bruker 82 % av sin arbeidstid på samtaler. Dette illustrerer tydelig hvordan mellomledere bruker svært mye av sin tid på å samhandle med andre mennesker. Det er nærliggende å tro at dette krever gode mellommenneskelige, sosiale og kommunikative ferdigheter.

#### **5.4.4 Egenskaper**

Tidligere trodde man at ledere hadde noen medfødte trekk som gjorde dem spesielt egnet til å besitte slike posisjoner. Trekktilnærmingen forsøker å identifisere disse egenskapene for å kunne konstruere personlighetstyper. Denne tilnærmingen er over 100 år gammel, og mange har forsøkt å komme fram til en konklusjon. Fram til 1970-tallet forbandt man en god leder med følgende egenskaper; intelligens, selvtillit, utholdenhet, initiativ, ansvar, dominans og maskulinitet. Dette ble ansett for å være typiske maskuline egenskaper. Senere så man nytten av mykere verdier, og egenskaper som samarbeidsvilje og emosjonell og sosial intelligens ble derfor anerkjent som gode lederegenskaper. Kognitive evner, motivasjon og problemløsende adferd ble også ansett som positive trekk (ref. s. 12).

En årsak til at trekk som var forbundet med sosial intelligens ble viet interesse, kan være et økt fokus på det sosiale samspillet mellom lederen og hans ansatte. Man ble klar over hvordan lederskapet ikke kunne vurderes isolert fra organisasjonen (Ladegård og Vabo, 2010). Lederskapet blir utviklet i et samspill mellom lederen og det organisatoriske og sosiale miljøet i virksomheten. Det ble derfor nødvendig å inkludere sosiale situasjoner og samspill

med mennesker i vurderingen av effektivt lederskap. Man anså trolig dermed sosiale evner som åpenhet, tilpasning og empati som verdifulle i lederens interaksjon med sine ansatte.

Alle informantene forteller at de leter etter egnethet hos kandidatene. De er særlig opptatt av at mellomlederen skal fungere i et team. Derfor nevner de samarbeidsevner og empati som viktige egenskaper. Dette passer godt med Ladegård og Vabo (2010). Amanda og Joakim (transport) påpeker at mellomlederen har en vanskelig rolle fordi vedkommende må passe inn i ulike grupper; side-, under- og overordnede. Her får de støtte av Uytterhoven (1972). De mener derfor at komplementære egenskaper er viktige. Hvilke egenskaper som er komplementære vil i stor grad avhenge av hva slags egenskaper gruppens andre medlemmer innehar. Målet er at de skal utfylle hverandre og fungere godt sammen.

Avsnittene over legger mange retningslinjer for hva som kjennetegner en dyktig mellomleder. Det nevnes mange ulike egenskaper, og man kan således beskrive en mellomleder som en generalist, basert på det at han bør kunne så mye forskjellig. Informantene fokuserer imidlertid på gruppens samspill, og Nicolai (finans) og Joakim (transport) forteller hvordan mellomledere bør passe inn i en gruppe med mennesker. Da de fleste grupper er forskjellige, vil medlemmenes egenskaper variere tilsvarende. Mellomlederens ønskede egenskaper endrer seg dermed i takt med gruppens dynamikk. En gruppe bestående av analytikere og kvalitetssøkende personer, kan ha god nytte av en medarbeider som er resultatorientert og får ting til å skje. Består gruppen av kreative sjeler og mennesker som ikke får bestemt seg for hvilken idé de ønsker å gå for, kan det være hensiktsmessig at gruppen har et medlem eller to som kan analysere og beholde bakkekontakten. Dette vil si at en persons egenskaper kan være positive eller mindre positive avhengig av situasjon og hvilken gruppe vedkommende skal inn i. Det kan dermed se ut som om særtrekk eller spisseegenskaper er å foretrekke framfor generalister, og at mellomledere velges ut basert på spesialiserte egenskaper. Den økende bruken av personlighets- og evnetester kan tyde på at man i den senere tid mer kritisk har begynt å vurdere lederkandidatenes egenskaper på en isolert måte. Dette forsterker mitt syn på at det ikke nødvendigvis finnes kun gode eller dårlige egenskaper, men egenskaper som fungerer i en gitt situasjon. Jeg vil tro det er dette mine informanter legger i ordet egnethet. Med andre ord mener jeg at trekktilnærmingen fortsatt har relevans i dag, men på en litt annen måte. Det er ikke lenger slik at en god leder kjennetegnes av visse bestemte trekk. Lederen blir dyktig om hans eller hennes personlighetstrekk fungerer godt i samspill med de ansatte. Lederens egenskaper må derfor ses i relasjon til de egenskapene som eksisterer i gruppen.

Jeg støtter meg her til kontingensteorien (Fiedler og Garcia, 1987). Denne går ut på at man må matche leder og kontekst. De legger vekt på at kontekstuelle faktorer påvirker lederskapsprosesser. Arbeidsoppgaver, ytre miljø og medarbeidere er eksempler på slike faktorer. Lederens effektivitet må ses i lys av den sammenhengen han skal utføre sine plikter i. Situasjonsbetinget ledelse har mottatt bred støtte i litteraturen, blant annet hos Yukl (2006), Northouse (2010) og Fiedler og Garcia (1987).

### **5.4.5 Utdannelse**

Mari (olje) og Nicolai (finans) forteller at høyere utdannelse ofte er en forutsetning for å avansere til mellomleder, og at de i de fleste lederstillinger krever mastergrad. Nicolai (finans) forteller at det tidligere var vanlig å bruke terminologien: ”Relevant erfaring kan kompensere for manglende formell kompetanse”. Dette har de gått mer og mer bort fra og etterlyser oftere spesifikke utdannelser fra universitet og høyskole. Han sier også at han aldri har vært med på å rekruttere en mellomleder uten høyere utdannelse. Mari (olje) påpeker at de selvfølgelig kan gjøre unntak, men at det da er praktisk erfaring som er avgjørende. De ser på vedkommendes ambisjoner, ”drive” og motivasjon. Om denne personen utfører oppgavene sine på en tilfredsstillende måte, leverer gode resultater og har mye kapasitet, kan han vurderes på tross av manglende utdannelse. Den erfaringen hun sikter til har kandidaten i så tilfelle gjerne tilegnet seg gjennom å jobbe seg oppover i organisasjonen. Når de ansetter medarbeidere eksternt, ønsker de hovedsakelig unge mennesker med god faglig tyngde. Hun forteller også at det er en absolutt overvekt av mellomledere med høyere utdannelse i hennes bedrift.

Amanda og Joakim (transport) mener det motsatte er tilfelle hos dem. Denne organisasjonen er plassert innenfor service-sektoren, og det virker sannsynlig at evnen til interaksjon med mennesker prioriteres over høyere utdannelse. De forteller at veldig mange av deres ansatte startet i firmaet som vikarer på lavere nivåer. Sannsynligvis vil ikke formell kompetanse være utslagsgivende i disse tilfellene. Når bedriften senere lyser ut lederstillinger internt, vil følgelig en vesentlig andel av kandidatene mangle formell utdannelse. Deres mellomledere har således jobbet seg oppover i systemet og tilegnet seg den erfaringen som er nødvendig for å få en mellomlederstilling.

Nicolai (finans) påpeker at det ikke var like utbredt å ta master-utdannelse tidligere. Dette er noe man bør ha i bakhodet når man vurderer eldre kandidater. I slike tilfeller mener han at resultater og erfaring vil kompensere for manglende teoretisk bakgrunn.

Colbjørnsen trekker fram noen ferdigheter han mener utdanning kan bidra til å fremme (ref. s. 20). Flere av disse, hevder han vil være gunstig for en leder å inneha. Grimsø sier at: "Uten formell utdanning på et fagområde vil bare de færreste kunne forvente å gjøre karriere" (ref. s. 20). Joakim (transport) sier at mennesker med utdanning kan ha et fortrinn, men mener bestemt at dette alene ikke er tilstrekkelig. Som Grimsø (2004) sier han at faglige resultater ikke automatisk betyr god ytelse på arbeidsplassen. Kandidatene må derfor kunne vise til resultater. Det er allikevel sannsynlig at kandidater med et høyt kunnskapsnivå vil velges framfor kandidater uten utdanning, så fremt kandidatene ellers stiller likt.

Informantene er alle enige om at utdanning er viktig, og Mari (olje) nevner at krav til formell kompetanse avhenger av hvilken enhet man skal inn i. Hun forteller at for å få gjennomslag som leder, er det vesentlig at man vet hva man snakker om. Faglig kunnskap er derfor høyst relevant i mange miljøer. Hun påpeker at en generalist vil komme til kort som mellomleder i deres bransje fordi han eller hun muligens ikke sitter på nok kunnskap til å stille de riktige spørsmålene til sine medarbeidere. I verste fall vil denne mellomlederen oppleve å ikke bli møtt med respekt av de ansatte. Hennes oppfattelse finner støtte i Colbjørnsen (2004) som mener at formell utdanning kan være en betingelse for å bli møtt med respekt av sine medarbeidere. Det kan tenkes at spesielt de faglig dyktige ansatte setter krav til mellomlederens kunnskapsnivå. For å oppnå autoritet, kan det derfor synes som om mellomlederens faglige nivå og hvor trygg han er på sine kunnskaper, ikke er likegyldig i møte med sine medarbeidere.

Faglig innsikt er imidlertid ikke tilstrekkelig når det gjelder å håndtere arbeidsoppgavene. Colbjørnsen (2004) mener at kunnskap om mellommenneskelige relasjoner best kan tilegnes gjennom praktisk erfaring. Utdanning kan akkumulere store mengder kunnskap, men en god mellomleder må kunne sette disse kunnskapene ut i praksis. Det avgjørende vil være hvorvidt praktisk og teoretisk kunnskap tas i bruk for å oppnå gode resultater (Mintzberg, 1973).

Videre peker Colbjørnsen (2004) på forholdet mellom utdanning og bruk av makt i lederskapet. Han sier at ledere med lav utdanning er mer tilbøyelige til å bruke sin stilling for å få de ansatte til å følge seg. Trolig vil disse lederne lettere tendere mot å innta en mer

autoritativ og bestemmende rolle. Dette kan få store konsekvenser for vedkommendes lederskap og de ansattes motivasjon og resultater. Man kan anta at høy utdanning bidrar til en faglig trygghet hos lederen. Dette vil nok gi utslag i lederens opptreden, og det er sannsynlig at medarbeiderne i større grad vil vise villighet til å følge denne.

Jeg vil tro at det kan være naturlig å anta at det eksisterer en positiv sammenheng mellom intelligens og formell utdanning. Man kan tenke seg at mennesker med høy intelligens i større grad velger å ta høyere utdanning enn de med lavere intelligens. 63 % av norske ledere hadde i 2004 høyere utdanning (ref. s. 20). Om det er slik at mennesker med høy intelligens oftere innehar en formell kompetanse, kan det være sannsynlig at en vesentlig andel av norske ledere besitter en høy intelligens. En leders oppgaver består blant annet i å foreta beslutninger, utvikle handlingsstrategier, planlegge, evaluere og vurdere utfall. Lederens oppgaver virker derfor høyst forenlige med de evnene Colbjørnsen (ref. s. 20) mener utdanning er med på å fremme. Dette er intellektuelle ferdigheter og er også å finne i ulike intelligensstester (Bettin og Fiedler, 1987). Det kan derfor være nærliggende å tro at ledere som er gode beslutningstakere, analytiske og strategiske, også er intelligente. Det kan således synes som om det er en sammenheng mellom lederprestasjoner og intelligens. Bettin og Fiedler sier at det finnes små indikasjoner på en slik sammenheng, men at disse er mindre enn antatt (ref. s. 20).

Amanda og Joakim (transport) forteller hvordan deres mellomledere i større grad velges på bakgrunn av erfaring og prestasjon i drift framfor utdanning. De fokuserer allikevel på utdanning, og ser en økende trend til at mange videreutdanner seg. Kandidater som viser engasjement og vilje til å styrke sin egen kompetanse, vil vurderes positivt. De sier at de har mange medarbeidere som studerer ved siden av jobben, nettopp for å heve sitt eget kompetansenivå. Joakim (transport) mener dette gir mye informasjon om kandidaten. Det indikerer at vedkommende er engasjert, aktiv og klarer å håndtere flere ting på en gang. Han nevner ambisjoner og motivasjon som en betingelse for i det hele tatt å vurderes til en mellomlederstilling. Mari (olje) vektlegger også medarbeidernes ambisjoner som en forutsetning for å få tilslag på mellomlederstillinger.

Hvilken teoretisk bakgrunn den enkelte bedrift ønsker av sin mellomleder kan variere stort. Arbeidsmiljø, -oppgaver og -gruppe kan spille inn på de krav toppledelsen stiller til mellomleder-kandidatens utdanning. Pål (konsulent) sier at kravet til utdanning avhenger av bransje og miljø. Han beveger seg på tvers av disse og opplever nok at ledere stiller svært



ulike krav til formell kompetanse hos sine mellomledere. Det er i dag flere mennesker enn tidligere som tar høyere utdanning. Når utdanningsnivået stiger, vil det være naturlig at organisasjoner ønsker seg mellomledere med en god formell utdanning (Grimsø, 2004). Informantene er enige i at høyere utdanning er ønskelig, men ikke et absolutt krav, fordi mange sitter på relevant erfaring som kan gi samme verdi.

#### **5.4.6 Tidligere erfaring**

Bettin og Fiedler hevder at mer erfarne ledere i de aller fleste tilfeller velges framfor ledere med mindre erfaring (ref. s. 21-22). Informantene er enige i at tidligere prestasjoner og erfaringer er viktige når mellomledere skal ansettes. Det kan imidlertid variere hva slags type erfaring lederne etterspør. Nicolai (finans) mener at erfaring fra relativt store bedrifter er et pluss. Dette begrunner han med at hans bedrift er av en størrelse som tilsier at gjennomføring av planer tar lengre tid enn i små bedrifter. Erfaring på dette området vil derfor gjøre arbeidsmetodikken i hans organisasjon mindre ukjent for en ny mellomleder. Mari (olje) vektlegger bred erfaring, og vurderer kandidater som har rotet mellom flere enheter positivt. Hun forteller at hun ser på hva søkerne har gjort og på hvilken måte de har gjort det. Det virket på meg som om hun syntes kandidatenes breddekompetanse var relevant, framfor personens dybde- eller spisskompetanse. Dette kan tyde på at ledelsen i hennes organisasjon i større grad ønsker mellomledere som har generell kunnskap om, og erfaring i, mye.

Mari (olje) sier at mellomledere i hennes organisasjon ikke velges ut basert på ansiennitet. Hun etterlyser resultater, motivasjon og ambisjoner. Med andre ord betyr dette at hvor lenge en person har sittet i en stilling, ikke er relevant. Denne oppfatningen støttes av Bettin og Fiedler (1987) som mener at tid ikke behøver å være en indikator på mengde lærdom. De trekker fram menneskets varierende evner til å ta til seg læring og mener dette er høyst individuelt. Videre sier de at stillinger av og til ikke klarer å tilby relevant kunnskap og ferdigheter. Dette gjør at tidsaspektet ikke er betydningsfullt for personens opptak av læring og således ikke kan benyttes til å favorisere én medarbeider over en annen. Her vil jeg imidlertid påpeke at det kan synes som om Bettin og Fiedler til en viss grad motsier seg selv, idet de mener at erfarne ledere oftest velges over mindre erfarne. Erfaring og tidsaspekt kan lett knyttes sammen, og det vil være fornuftig å tro at erfaring øker parallelt med fartstid. Jeg

stiller meg undrende til om de mener at all tid i en posisjon er erfaring, uavhengig om dette bidrar til læring hos den ansatte eller ikke.

Verdien av tidligere erfaring henger nøye sammen med dens relevans for nåværende eller fremtidige arbeidsoppgaver. Mari (olje) mener at relevant erfaring gir positive utslag i mellomlederens fremtidige prestasjoner. Bettin og Fiedler (1987) sier at det finnes indikasjoner i forskningen som tyder på dette. De gjør imidlertid oppmerksomme på at mange ledere utfører arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte uten å ha tilegnet seg mye relevant erfaring (ref. s. 22). Mari (olje) legger som nevnt vekt på mangfold i lederens erfaringsbase, og mener trolig at dette bidrar til et bredere perspektiv på hvordan organisasjonen opererer. Bettin og Fiedler (1987) trekker fram at forskningen her er uklar, og at det ikke eksisterer noen umiddelbare signifikante forskjeller på at dette stemmer.

Amanda, Joakim (transport) og Pål (konsulent) mener at en mellomleder bør ha litt erfaring i å gjøre andre mennesker gode. Det er ikke alltid viktigst å framheve seg selv. Om man kan bidra til at en annen person oppnår gode resultater eller når sine mål, er det også en prestasjon for en selv. Ved å hjelpe andre med å mestre noe, gir man inntrykk av at man er en sympatisk person. Dette mener de er svært viktig for en mellomleder.

Videre legger Amanda og Joakim (transport) vekt på at en mellomleder bør være løsningsorientert og således ha erfaring i dette. Mari (olje) poengterer at kjappe opprykk i stillings- og lønnsnivå forteller noe om vedkommendes potensiale og ambisjoner. Hun sier at dette er relevant fordi det forteller noe om hvordan vedkommende har blitt evaluert i den årlige lønnsprosessen. Denne baserer seg på hvordan den ansatte har prestert og de kan således se hvem som skiller seg positivt ut.

Det vil være en fordel for seleksjonsprosessen at vi presiserer at lederen som har blitt valgt bare vil kunne leve opp til våre forventninger under de riktige forholdene (Bettin og Fiedler, 1987). Informantene har stor tro på at tidligere erfaring og prestasjoner kan være en indikasjon på fremtidig suksess, under forutsetning av at kandidaten har hatt mulighet til å lykkes. Nicolai (finans) mener at ansatte ikke klarer å yte eller prestere hvis det ikke blir tilrettelagt for dette. Joakim (transport) sier at for å skape en rettferdig forventning til jobbytelsene må rammevilkårene for mestring ha ligget til rette. Amanda (transport) trekker fram hvordan tidligere mestring kan gjøre vedkommende tryggere i fremtidige situasjoner. Gode mestringserfaringer vil kunne bidra til fremtidige resultater, mener hun.

Bettin og Fiedler (1987) mener at erfarne ledere er mer selvsikre, lettere tar beslutninger og føler større kontroll over jobben sin enn mindre erfarne ledere. Det kan tenkes at denne erfaringen bidrar til å skape en mer avslappet holdning hos lederen og således et mindre behov for kontroll og overvåking av ansatte. Videre viser de til at erfaring utrunder lederen med nyttig, jobb-relatert kunnskap og forsterker lederens evne til å håndtere stressende situasjoner. De understreker imidlertid at det ikke er en automatikk i at tidligere erfaring gir effektiv ledelse.

Mari (olje) og Pål (konsulent) støtter denne konklusjonen idet de hevder at tidligere suksess ikke behøver å være et uttrykk for vedkommendes kompetanse og personlige egenskaper. Gode resultater kan ha blitt skapt i et aktuelt tidsrom, en spesifikk situasjon eller i samspill med en gruppe mennesker. Dette betyr, som Pål (konsulent) sier, at man kan lykkes et sted og mislykkes et annet sted. Mari (olje) problematiserer antagelsen om at en medarbeider som kan vise til gode resultater, også vil bli en dyktig leder. Med mindre kandidaten har oppnådd gode resultater i andre lederstillinger, vil vedkommendes lederegenskaper være uklare. Dette kan ses i sammenheng med erfaringens relevans for fremtidige arbeidsoppgaver.

Alle informantene er enige om at det ikke er tilstrekkelig å basere sin vurdering kun på tidligere erfaring, men sier at det kan være et godt tegn på personens potensiale. Mellomledere har en mer praksisrettet funksjon enn toppledelsen, og det virker derfor rimelig å anta at erfaringsbasert kompetanse er av betydning. Joakim (transport) forteller at de har hatt mange medarbeidere uten formell utdanning som har anstrengt seg for å skape seg en høy kompetanse basert på erfaring. Disse blir attraktive fordi de roterer mellom flere stillinger og avdelinger, leverer gode resultater og tilegner seg mye erfaring. Han mener at noen av disse medarbeiderne anstrenger seg særlig mye, nettopp fordi de ikke sitter på den formelle kompetansen, og således føler behov for å vise at også de kan prestere. Erfaring i og om feltet, vil sannsynligvis gi mellomledere et bedre grunnlag for å lykkes med sine arbeidsoppgaver. Det kan også være lettere å implementere kunnskap man har tilegnet seg gjennom erfaring i nye situasjoner. Denne kunnskapen ligger nærmere virkeligheten og er ikke teoretisk forankret på samme måte som formell utdanning. Erfaringsbasert kompetanse kan derfor være enklere å overføre til virkelige og sannsynlige situasjoner.

### **5.4.7 Alder**

Da jeg fikk inntrykk av at tidligere erfaring veide tungt hos kandidatene spurte jeg dem om deres holdninger til kandidatens alder. Amanda (transport) mente bestemt at alder ikke var av betydning så lenge kandidaten var av riktig profil. Joakim (transport) anså livserfaring som positivt og trodde det bidro til å gjøre vedkommende noe rundere i kantene. Han mente at man ble flinkere til å håndtere situasjoner og mennesker. Nicolai (finans) fortalte at de sjeldent ansatte ledere som er over 60 år, men at han har deltatt på ansettelse av 50-åringer og av personer ned til midten av 30-årene. Mari (olje) var tydelig på at bedriften ikke ønsker at seniorer skal fortrenge mulighetene for de yngre, og de er således bevisste på å skape en balanse i mellomledergruppen. Pål (konsulent) kunne fortelle at han hadde ansatt en person som var over 60 år. Den yngste personen han har vært med på å ansette var i midten av 20-årene. Det virker rimelig at Pål (konsulent) er den med størst sprik i alder da han beveger seg på tvers av miljøer og sektorer.

Alle informantene syntes å fokusere på hvor langt de hadde gått opp i alder. Dette ga meg en svak følelse av at de var engstelige for at jeg skulle tenke at de diskriminerer eldre kandidater. Jeg ser det også som en mulighet at de ikke ønsket å framstå som representanter for en bedrift som ikke vurderer kandidater over en viss alder. Jeg sitter igjen med et inntrykk av at erfaring er av så stor betydning at det forventes en viss fartstid av aktuelle mellomlederkandidater. Da det tar tid å tilegne seg både spesialisert og bred kompetanse vil mellomledere følgelig ha måttet arbeide i noen år for å oppnå en slik kompetanse. Det vil derfor være naturlig at ansatte er både 30 og 40 år gamle før de blir mellomledere. Dette er selvfølgelig avhengig av bransje og miljø, da noen foretrekker unge mellomledere som sitter på den seneste kunnskapen, mens andre legger vekt på erfaringsbasert kompetanse.

### **5.4.8 Utdannelse eller erfaring?**

Informantene er stort sett enige om at erfaring er å foretrekke over utdanning. Mari (olje) og Nicolai (finans) mener imidlertid at det er vanskelig å velge det ene framfor det andre. Mari (olje) mener at mennesker med formell kompetanse har tilegnet seg noen verktøy i forhold til måten å jobbe og lære på. Hun sier at dersom toppledelsen etterspør intellektuell kapasitet i forhold til å løse komplekse oppgaver kan det hende at kandidater med akademisk bakgrunn

kan ha en fordel. Nicolai (finans) tror at utdanning er med på å utvikle et potensiale i personen, men at valget om utdanning eller erfaring er situasjonsavhengig. Et relevant spørsmål kan være: ”Hvordan kan denne personen greie å utvikle seg med bakgrunn i vedkommendes utdanning?”

Det er ikke overraskende at Amanda og Joakim (transport) vektlegger erfaring mest. Erfaring kan i større grad knyttes opp mot virkelige situasjoner i arbeidslivet, og det er denne kompetansen deres organisasjon i hovedsak etterspør. Denne sektoren behøver medarbeidere med praktisk kunnskap som lett lar seg omsette i praksis. Dette er trolig årsaken til at utdanning anses som en fordel, men ikke et krav.

#### **5.4.9 Den nye lederrollen**

Busch og Vanebo (2003) forteller om hvordan lederrollen har utviklet seg til å bli en mer veiledende og støttende funksjon. Administrativt forskningsfond (AFF) i Bergen er sikre på at lederrollen vil forandres ytterligere i tiden framover. De sier blant annet at ledere vil være nødt til å avfinne seg med at enkelte medarbeidere vil være mer kompetente enn dem. Dette stiller nye krav til ledelsen om å gi disse ansatte den selvstendigheten de trenger for å trives (ref. s. 18).

Joakim og Amanda (transport) er de eneste som prater om dette og sier at lederrollen har endret seg på bare de fem siste årene. Tidligere holdt det med en god faglig bakgrunn, men i dag forventes det mer, sier de. Dette har blant annet med de kravene som ligger i arbeidsmiljøloven, men også den personalgruppen man skal lede å gjøre. Det legges stor vekt på egnethet, og det som defineres som gode lederegenskaper basert på den rollen de ønsker at mellomlederen skal fylle. Om mellomlederrollen er i stadig utvikling, vil trolig etterutdanning bli et behov. Dette kan relateres til Amanda og Joakims (transport) tidligere utsagn om at de ser en tendens til økt videreutdanning hos sine mellomledere.

Northouse (2010) nevner at flere forfattere også mener at personlighetstrekk kan læres, være medfødt eller begge deler. Amanda og Joakim (transport) er enige i dette, men påpeker at mange av egenskapene er noe man bare har i seg som person. De sier for eksempel at struktur kan læres, men ikke sympati for mennesker. Årsaken til dette er at sympati er et trekk i personligheten din, og personlighet anses å være et sett av forholdsvis stabile egenskaper.

Mari (olje) tror at personer kan trenes opp til å bli middelmådige ledere. En mellomleder bør ha en pakke bestående av relevant utdanning, erfaring og personlige egenskaper. I sistnevnte legger hun blant annet interessen for andre mennesker, og mener at det er umulig å bli en dyktig leder om denne uteblir. Jeg foreslår da å heller se på noen av trekkene som *kvaliteter* mennesker kan trenes opp i framfor rene personlighetstrekk som tross alt anses som relativt stabile.

## 6.0 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har jeg bidratt med å sette lys på betydningen av mellomlederes kompetanse. Mellomledere spiller en viktig rolle i organisasjonen, og deres kvalifikasjoner bør således samsvare med det ansvaret de er blitt gitt. Når organisasjoner skal ansette nye mellomledere, bør de være bevisste et par ting. De bør ha innsikt i hvilken rolle mellomlederen skal spille i bedriften, samt hvem han eller hun skal arbeide sammen med eller lede. De bør allerede i rekrutteringsfasen bevilge nødvendige ressurser for å kvalitetssikre ansettelsesprosessen. Dette innebærer blant annet at de rekrutteringsansvarlige får tildelt tilstrekkelig med tid, men også at disse menneskene er blitt gitt, eller har, nok erfaring og kunnskap om rekruttering. Organisasjoner bør etterstrebe å ansette de best kvalifiserte kandidater til sine mellomlederstillinger. Jeg har derfor sett nærmere på hvordan en slik rekrutteringsprosess forløper.

For å svare på problemstillingen i kapittel 1, intervjuet jeg som nevnt fem personer med lang erfaring innenfor personal, HR, utvikling av ledere og rekruttering. Mine informanter var samstemte i mye, men det fantes selvfølgelig oppfatninger som skilte seg fra andres. Gjennom intervjuene fikk jeg bekreftet at litteraturen (Grimsø, 2004) og informantene hadde en felles oppfatning av hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Videre var utdanning et ønskelig kriterium, men ikke et krav hos informantene. Her fikk jeg til en viss grad avkreftet min antagelse om utdannelsens betydning for å kunne avansere til lederstillinger. Mine funn tyder også på at tidligere relevant erfaring er av større betydning enn relevant utdanning. Det er en gjennomgående tendens i mine funn til at personlige egenskaper veier desidert tyngst i vurderingen av egnede kandidater.

Grimsø (2004) mener at det ikke eksisterer noen vesentlige kjønnsforskjeller i vurderingen av kandidater. Mine informanter var også av denne mening når det kom til deres kollegaer med HR- eller personalbakgrunn. De mente at det kunne finnes små forskjeller mellom de mannlige og kvinnelige lederne de skulle samarbeide med gjennom rekrutteringsprosessen. Dette kan tyde på at opplæring i rekruttering kan være hensiktsmessig, også for ledere.

Jeg bestemte tidlig at jeg ønsket å avgrense oppgaven til det private næringslivet. Det var allikevel ønskelig å komme i kontakt med ulike sektorer, noe jeg føler at jeg har lyktes med.

Finans-, olje- og transportsektoren er representert, og organisasjonene innunder disse sektorene var store. Fordi bedriftene var av denne størrelsen, fungerer divisjonsoppbyggingen med linje-/stabstrukturer innad i divisjonene best for disse. Jeg synes det var interessant å se hvor mye organisasjonene hadde til felles. Jeg erkjenner imidlertid oppgavens begrensninger. Jeg har ikke tatt høyde for rekrutteringsprosessen og eventuelt andre holdninger i det offentlige næringslivet. Hadde mine informanter vært herfra, eller hadde jeg hatt flere informanter hvorav noen representerte det offentlige markedet, er det sannsynlig at jeg ville ha opplevd ulike skildringer, holdninger og meninger. Dernest ville jeg videre trolig fått et mer nyansert datamateriale dersom flere sektorer var representert. Til slutt begrenses oppgaven av at organisasjonene var bygget på en divisjonalisert måte. Det er nærliggende å tro at jeg ville fått andre resultater om organisasjonene hadde vært bygget opp forskjellig. Jeg viser til s. 6-8 hvor de ulike oppbyggingene og mellomledernes varierende rolle blir beskrevet. Informanter fra det private og offentlige markedet, flere sektorer og ulike organisasjonsoppbygginger, ville gitt mange sprikende svar. Med den tid jeg hadde til rådighet, samt antall informanter, ville trolig studiens validitet sunket vesentlig. Jeg ser det derfor som en fordel for studien at jeg avgrenset meg til store organisasjoner fra det private næringslivet, plassert i tre ulike sektorer. For å styrke sammenligningsgrunnlaget tror jeg det var hensiktsmessig at informantene og deres bedrifter hadde noen felles knutepunkter. Jeg vil allikevel understreke at det er en sannsynlighet for at rekrutteringsprosessen og arbeidsmetodikken er annerledes i andre organisasjoner, blant annet på grunn av størrelse, ledelse, sektorplassering, bedriftskultur og oppbygging.

Man kan videre se tendenser til at mellomledere i fremtiden vil spille en enda viktigere rolle. Mellomledere sitter på en unik kompetanse som toppledelsen er avhengig av for å få implementert sine strategier nedover i organisasjonen. Det er disse som må gå i bresjen for å igangsette endringsprosesser. Mellomledere har også et personalansvar, og evnen til å ta vare på sine medarbeidere vil trolig bli enda viktigere med tiden. For at organisasjonen skal kunne holde på verdifull kompetanse er det viktig at medarbeiderne trives. Fordi mellomlederen har den nærmeste kontakten med disse, vil det være av betydning at han ser og anerkjenner sine medarbeidere. Det vil således være svært viktig å ansette riktig type mellomleder til bedriften. Det er viktig å huske på at selv om en kandidat virker svært lovende, er ikke dette ensbetydende med at vedkommende er riktig for den aktuelle arbeidsplassen. Det er avgjørende for en god rekrutteringsprosess at det tas hensyn til bedriftskulturen og de ansatte. De rekrutteringsansvarlige bør vurdere det miljøet mellomlederen skal inn i. Den nye



mellomlederen vil med stor sannsynlighet gjøre en mindre tilfredsstillende jobb dersom vedkommende ikke fungerer godt med, eller klarer å samarbeide med, sine medarbeidere. Jeg vil på bakgrunn av dette foreslå at kontingensteorien (s. 13-15) i praksis dominerer i dagens næringsliv. Trekktilnærmingen (s. 10-13) er fortsatt høyst aktuell, men trolig fra et mer idealistisk ståsted. Det er nok slik at de rekrutteringsansvarlige gjerne skulle sett at de fikk inn kandidater med visse foretrukne egenskaper i forhold til den aktuelle stillingen som skal besettes. I en realistisk rekrutteringsprosess, er imidlertid situasjonen trolig noe annerledes. Det er nemlig slik at en kandidat vurderes på bakgrunn av mer enn hans eller hennes personlighetstrekk eller egenskaper. For at en kandidat skal innstilles til jobben, foretas det en helhetlig vurdering av vedkommendes kvalifikasjoner. Denne sammenlignes så opp mot den enheten personen skal inn i. Har man som rekrutteringsansvarlig vært grundig i sitt forarbeid, og disse er forenlige, har man et godt utgangspunkt for en vellykket rekruttering for både arbeidsgiver og kandidat.

Gjennom arbeidet med oppgaven opplevde jeg at det fantes lite litteratur og forskning på dette området. Jeg måtte derfor benytte meg av noe ledelseslitteratur som i utgangspunktet var forbeholdt toppledere. Det var til tider utfordrende å forsøke å implementere noen av ledelseslitteraturens prinsipper over til mellomlederrollen. Videre fant jeg heller ikke mye litteratur som spesifikt omhandlet rekruttering av mellomledere. Jeg kan derfor tenke meg at særlig observasjonsstudier av rekrutteringsprosesser forbeholdt denne gruppen kunne være interessant for å fange opp et annet perspektiv av dette temaet.

## Referanser

Berg, Bodil Marie (2006): HR Norges nyhetsbrev.

[http://hrnorge.no/Nyheter/Nyheter\\_2006/Hva+er+egentlig+HR.9UFRvQ2V.ips](http://hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2006/Hva+er+egentlig+HR.9UFRvQ2V.ips), hentet 10.04.12.

Berg, Morten Emil (2006): Coaching: å hjelpe medarbeidere og ledere til å lykkes. Oslo: Universitetsforlaget.

Bettin, Patrick J. og Fred E. Fiedler (1987): Job-Relevant experience, Tenure, and Leadership Performance. I Fiedler, Fred E og Joseph E. Garcia (red.) New approaches to effective leadership. Cognitive resources and organizational performance, s. 31-41. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Busch, Tor og Jan Ole Vanebo (2003): Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv. Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin (2010): Organisasjon og organisering. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, Tom (2004): Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser. Bergen: Fagbokforlaget.

Dalen, Monica (2011): Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforlaget.

Døving, Erik og Odd Nordhaug (2010): Fra HRM til strategisk HR-styring. I Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (red.) Ledelse og styring, s. 253-269. Bergen: Fagbokforlaget.

<http://www.ebbemunk.dk/technostructure/technostructurep3.html>, hentet 16.04.2012.

Fivelsdal, Egil og Jørgen Frode Bakka (1987): Organisasjonsteori. Struktur, kultur, prosesser. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug (2004): Organisasjon og ledelse. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Fjærestad, Gro Beate (1991): Drivkrefter bak avansement til mellomleder. Seminaroppgave – Norges handelshøyskoles kursvirksomhet, Bergen.

- Furnham, Adrian (2005): *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Grimsø, Rigmor (2004): *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grimsø, Rigmor (2005): *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*; oversatt av Kari Marie Thorbjørnsen. Oslo: Abstraktforlag.
- Hatlen, Jannice Hillestad (2007): *Kompetanseutfordringer i et arbeidsliv i endring. En empirisk studie av kompetanseforskjeller sett i lys av et utvalg ansatte i bankvirksomhet med formell og erfaringsbasert kompetanse*. Akademisk avhandling. Universitetet i Oslo, Oslo.
- Haukedal, Willy (1994): *Ledelse og Lederutvikling*. I Nordhaug, Odd (red.), *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*, s. 71-91. Oslo: Tano AS.
- Hjertø, Kjell B. (2008). *Teamarbeid*. I Kuvaas, Bård (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, 97-128. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, Cathrine Filstad (2003): *Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Janis, Irving L. (1972): *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Atlanta: Houghton Mifflin.
- Jann Ove Druglimo, daglig leder i Master Management Norge.  
<http://www.stepstone.no/Karrieretips/Trender-i-arbeidslivet/personlighetstester.cfm>, hentet 28.05.2012.
- Kleven, Thor Arnfinn (2002). *Begrepsoperasjonalisering*. I Lund, Thorleif (red.), *Innføring i forskningsmetodologi*, s. 141-183. Oslo: Unipub forlag.
- Krogh, Georg Von, KazuoIchijo og Ikujiro Nonaka (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget.

Kuvaas, Bård (2008): Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009): Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademisk.

Ladegård, Gry og Signy Irene Vabo (2010): Ledelse og styring. Bergen: Fagbokforlaget.

Langseth, Petter, Odd Nordhaug og Henri Werring (1988): Personaladministrasjon. Oslo: Tano (utgitt i samarbeid med NIPA).

Martinsen, Øyvind L. (2008) Rekruttering. I Kuvaas, Bård (red.), Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM, s. 67-95. Bergen: Fagbokforlaget.

Mintzberg, Henry (1973): The nature of managerial work. New York: Harper & Row.

Mintzberg, Henry (1983): Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

Nordhaug, Odd og Gunn Elisabeth Birkelund (1987): Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling. Oslo: Tano.

Nordhaug, Odd og Børge Gausdal (1998): Strategisk personalledelse. Utvalgte emner. Oslo: Tano Aschehoug.

Northouse, Peter G (2010): Leadership. Theory and practice. Fifth edition. Los Angeles: Sage.

Opedal, Anne: HR Norge.

[http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2011/Mellomledelse+-+hvorfor+alt+ikke+blir+som+planlagt.b7C\\_wtrKYY.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Mellomledelse+-+hvorfor+alt+ikke+blir+som+planlagt.b7C_wtrKYY.ips), hentet 04.06.2012.

Schein, Edgar H. (1990): Karrieredynamikk: mennesker i utvikling. Nittedal: Management data.

Schulze, Ova og Espen Skorstad (2008): Arbeidspsykologiske tester. I Skorstad, Espen (red.), Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvelging, s. 100-139. Oslo: Gyldendal akademisk.

Seiwert, Lothar J og Friedbert Gay (2007): ABC-boken. (trykket i Tyskland), Geier Learning Inc, USA.

Skorstad, Espen (2008): Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. Oslo: Gyldendal akademisk.

[http://snl.no/John Dewey](http://snl.no/John_Dewey), hentet 29.05.2012.

Stogdill, Ralph M. (1974): Handbook of leadership. A survey of theory and research. New York: The free press.

Tyler, Tom. R og Steven L. Blader (2000): Cooperation in groups. Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia: Psychology press.

Uyterhoven, Hugo E. R. (1972): General managers in the middle. I Managers in the middle. Harvard business review paperback No. 90060. Boston Mass: Harvard Business School Press.

Yukl, Gary (2006): Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

# Vedlegg 1: Intervjuguide

## Oppvarmingsspørsmål:

1. Bakgrunn – utdanning, yrkeserfaring?
2. Hva gjorde du før du begynte her?
3. Kan du fortelle litt om hva du gjør i denne jobben?

## Hva legger rekrutteringsansvarlig vekt på?

4. I denne oppgaven retter jeg søkelyset mot mellomledere, men tar høyde for at dette begrepet har forskjellig innhold i ulike situasjoner. Hva legger du i begrepet mellomleder?
5. Kan du fortelle litt om hvordan du går fram fra stillingsutlysning til endelig beslutning? Hvem andre deltar, hvordan jobber dere sammen?
6. Kan du si litt mer om hva du legger vekt på under en ansettelsesprosess? Hva er positivt/negativt?
7. Opplever du noen gang at du gjennomfører intervjuet annerledes om bedriften rekrutterer internt kontra eksternt? Hva tror du at det gjør med ditt objektive syn ved ansettelser?
8. Hvor viktig er referansesjekk for dere?
9. Hva mener du skiller dyktige mellomledere fra mindre dyktige mellomledere?

## Utdanning

10. Hvilken betydning har høyere utdanning (universitet/høyskole) for deg når du skal rekruttere mellomledere? Setter du et skille mellom bachelor og master? Vil du si at det er en vesentlig forskjell mellom disse gradene?
11. Noen mennesker kommer rett fra skolebenken uten særlig arbeidserfaring, andre mennesker har mye arbeidserfaring, men lite utdanning. Hvordan vurderes de kandidatene mot hverandre i en ansettelsesprosess?

12. Når det gjelder mellomledere i dette firmaet, hvordan er fordelingen blant dem i dag?  
Høy utdannelse, lang arbeidserfaring eller begge deler?

### **Tidligere erfaring og prestasjoner**

13. Hvor viktig er kandidatens tidligere prestasjoner for dere? I hvilken grad må disse være dokumenterbare?
14. Hva slags tidligere erfaringer legges det vekt på? Salg – økonomisk vinning, forbedre et team, holde en bra presentasjon, innovasjon etc.?
15. I hvilken grad tror du at tidligere prestasjoner og erfaring kan forutsi framtidige resultater og suksess?
16. Vurderer du i noen grad om denne suksessen var et uttrykk for personens kvaliteter eller mer tilfeldig? For eksempel situasjons- eller tidsbestemt?

### **Alder**

17. Hvordan vil en persons alder påvirke ditt valg?

### **Den som intervjuer**

18. Tror du at som mann/kvinne legger vekt på andre kvaliteter enn en mann/kvinne ville gjort under ansettelsesprosessen?
19. Hvilke feil er det rekrutteringsansvarlige oftest gjør i forbindelse med ansettelse?
20. Hva skiller dyktige fra mindre dyktige rekrutterere?
21. Hva kreves for å gjennomføre en god rekrutteringsprosess?

### **Avsluttende spørsmål**

22. Hvis du skulle velge, hva er viktigst av mine komponenter; høy utdannelse eller erfaring fra tidligere arbeid?

## **Vedlegg 2: Samtykkeerklæring**

### **Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave**

Jeg er masterstudent i pedagogikk ved Universitetet i Oslo og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Oppgavens tema er: Rekruttering av mellomledere. Forholdet mellom utdanning og erfaring. Jeg er interessert i å finne ut hvordan disse komponentene blir vektlagt i en rekrutteringsprosess.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju personer som bistår i ansettelse av mellomledere. Spørsmålene vil handle om selve rekrutteringsprosessen, mellomlederbegrepet, utdanning og erfaring. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tidspunkt og sted for intervjuet.

Det er frivillig å være med, og du kan når som helst trekke deg uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du skulle velge å gjøre dette, vil all innsamlet data om deg bli anonymisert. Jeg er underlagt taushetsplikt så alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen juni 2012.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på [REDACTED], eller sende en e-post til [REDACTED]. Du kan også kontakte min veileder, ved pedagogisk forskningsinstitutt, [REDACTED]

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Kristine Ulltang



Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien og ønsker å stille opp til intervju.

Signatur ..... Telefonnummer .....

# Vedlegg 3: Godkjennelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Leif Christian Lahn  
Pedagogisk forskningsinstitutt  
Universitetet i Oslo  
Postboks 1092 Blindern  
0317 OSLO

Vår dato: 08.03.2012

Vår ref:29691 / 3 / PB

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.02.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29691	<i>Rekruttering av mellomledere. Forholdet mellom vektleggingen av utdanning og erfaring.</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Leif Christian Lahn</i>
Student	<i>Kristine Ulltang</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

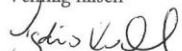
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.


Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Pernilla Bollman

Pernilla Bollman tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristine Ulltang, [REDACTED]

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.uit.no](mailto:nsdmaa@svt.uit.no)