



Masteroppgave;

IØ6901

***"Som rekrutteringsrådgiver er det mitt største ansvar å komme bak
Halo- effekten"***

*Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan
samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk?*

NTNU

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Strategisk HR- ledelse

H2015

Kandidat: Frode Bjørnæs

Innhold

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
KAPITTEL 1 INNLEDNING	5
1.1 PROBLEMSTILLING	9
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR	9
KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK	10
2.1 REKRUTTERINGSMETODIKK	11
2.1.1 <i>Jobbanalyse</i>	11
2.1.2 <i>Utvelgelsesmetoder</i>	13
2.2 BESTE PRAKSIS	19
2.2.1 <i>Beste praksis rekrutteringsmetodikk</i>	20
2.3 FALLGRUVER VED REKRUTTERING	22
2.4 VIRKER LEDELSE?	24
2.5 UTTALT- OG BRUKSTEORI	25
2.6 BESLUTNINGSTEORI	26
2.7 OPPSUMMERING	28
KAPITTEL 3 METODISK TILNÆRMING	29
3.1 EGEN ROLLE	29
3.2 FORSKNINGSDESIGN	30
3.3 DATAINNSAMLING	30
3.4 ANALYSE AV DATA	34
3.5 TROVERDIGHET	37
3.6 ETIKK	38
KAPITTEL 4 RESULTAT	40
4.1 REKRUTTERINGSSLESKAPER	40
4.1.1 <i>Oppsummering</i>	44
4.2 DET ER UTVIKLET EN "NY" BESTE PRAKSIS	45
4.3 BESLUTNINGER TAS PÅ GRUNNLAG AV "NOE ANNET"	54
4.4 KRITERIER FOR EN VELLYKKET PROSESS ER DIFFUSE	57
4.4. OPPSUMMERING	60
KAPITTEL 5 DISKUSJON	62
KAPITTEL 6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	72
LITTERATURLISTE	74
VEDLEGG 1 FORBEREDENDE INFORMASJON	78
VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE	79

Forord

Studiet i Organisasjon og ledelse ved NTNU går mot slutten. En svært lærerik og inspirerende tid. Medstudenter som har delt deres opplevelser og erfaringer, og forelesere som har "bøyd og tøyd" begreper til tidvis det ugjenkjennelige, har bidratt til ny kunnskap, og alternative måter å angripe problemstillinger på.

I en hektisk hverdag er det mye man tar for gitt, og prosesser blir automatisert uten videre refleksjon. Så også rekrutteringsprosesser. Hva er det oppdragsgivere *egentlig* kjøper? Er det sluttproduktet- kandidaten som ansettes, eller er prosessen fram til selve ansettelsen også betydningsfull? Disse tankene var kilden til at jeg ville se nærmere på både vår, og andres praksis i rekruttering av toppledere.

Selv om arbeidet med masteroppgaven nå er ved veis ende, vil læringen underveis, fagstoffet som er gjennomgått, og resultatene som ikke nødvendigvis direkte fremkommer av oppgaven, ha nytteeffekt i lang tid.

En stor takk til veileder Ingunn Hybertsen Lysø, for god støtte, engasjement, struktur og innspill til nye måter å betrakte ellers "kjente" problemstillinger på.

Oslo, Oktober 2015

Frode Bjørnæs

Sammendrag

Denne oppgaven handler om rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk?

Den empiriske undersøkelsen er basert på to utvalg. Det første utvalget består av seks rekrutteringsselskaper som er spesialisert på rekruttering av ledere, hvor jeg gjør en analyse av hvordan de på sine nettsider omtaler seg selv og sine prosesser. Utvalg to består av sju informanter som alle har erfaring med rekrutteringer på dette nivået.

I det teoretiske rammeverket tar jeg for meg rekrutteringsteori, og ser på både hvilke utvelgelsesmetoder som er i bruk, hva som per i dag er å regne for beste praksis rekrutteringsmetodikk, og hvilke fallgruver som det går i. Jeg avslutter med ledelses- og beslutningsteori.

Jeg har i studien kommet fram til tre funn, som jeg også strukturerer siste halvdel av oppgaven etter. Ett funn er at de metodene som best er egnet til å si noe om fremtidig jobbatferd ikke brukes. Det er i stedet utviklet en "ny" beste praksis, som oppfattes som bedre, og mer hensiktsmessig ved rekruttering av ledere. Neste funn er at praksisen som beskrives ofte ikke brukes til så mye annet enn å utgjøre støtteinformasjon. Beslutningene som tas ved valg av kandidat synes primært å være basert på noe annet enn de resultatene som er framkommet igjennom prosessen. Avslutningsvis avstedkommer det et inntrykk av at hva som definerer om en rekruttering var vellykket, ofte ender opp med å være basert på subjektive oppfatninger. I utgangspunktet enkelt å definere, vanskeligere å måle. I hvert fall på riktig tidspunkt.

God lesning.

Kapittel 1 Innledning

Denne oppgaven handler om rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere. Hva som kjennetegner deres praksis, og hvordan dette samsvarer med beste praksis rekrutteringsmetodikk.

Hver dag tar vi mellom 2.500 og 10.000 valg. Noen valg mer betydningsfulle enn andre. Å velge noen fremfor andre gjør vi i også hver dag, både i sosial sammenheng og i arbeidslivet. Som rådgiver, som på vegne av eksterne oppdragsgivere jobber med rekruttering av toppledere, tar jeg valg som påvirker. Valgene er både retningsgivende for kandidater som får jobben, og de som får en ny leder å forholde seg til. Valget jeg i samråd med mine oppdragsgivere tar, oppleves som svært viktige av begge parter. Planer, mål og visjoner skal innfris.

Utvelgelse av kandidater satt i system kan vi spore tilbake til Kina i det 12. århundre f. kr., hvor kandidater til det som senere skulle bli Kinas første sentraladministrasjon ble valgt på bakgrunn av et sett med utvelgelseskriterier. I vestlig kultur er det spesielt de to verdenskrigene som for alvor har profesjonalisert *utvelgelse* som fagområde. Tyskerne utviklet det som jeg senere i oppgaven omtaler som vurderingssenter. Amerikanerne kan ta mye av æren for utviklingen av det vi i dag kjenner som personlighetstester. Som rekrutteringsrådgiver er det å kunne si noe meningsfullt om kandidaters fremtidige jobbatferd avgjørende for å være i stand til å kunne velge en fremfor en annen.

Det er utviklet en rekke metoder som kan hjelpe til med å forutsi atferd. I det gamle Kina var bueskyting og hesteridning to kriterier som ble lagt vekt på i utvelgelsen av ledere. I dag er intervjuer, personlighetstester, evne- og ferdighetstester, vurderingssenter, case- og jobbsimuleringsøvelser de vanligste metodene. Enkelte metoder er bedre til å si noe om fremtidig jobbatferd enn andre. Ved å benytte de beste metodene antas det at man både kan redusere risikoen for feilansettelser, og samtidig optimalisere valget av kandidat til innhold og mål i jobben det rekrutteres til. Ved å kombinere flere av metodene forsterkes disse effektene ytterligere. Basert på dette har det utviklet seg en *beste praksis rekrutteringsmetodikk*. Denne metodikken, som i praksis er bruk av noen bestemte utvelgelsesmetoder, har etablert

seg over tid. I 1998 fikk den et spesielt godt fotfeste, da Schmidt og Hunter publiserte sine metastudier som oppsummerte 85 års forskning på de ulike metodenes evne til å predikere fremtidig jobbatferd.

Fra rekruttering som en aktivitet bedrifter trengte å gjøre for å fylle på med ny arbeidskraft, har det de siste tiårene vokst fram en helt ny bransje, som har kommersialisert rekruttering som en egen aktivitet. Troen på, og fokuset på menneskelige ressurser som den viktigste kilden til konkurransekraft, har skapt et behov for ekspertise på fagfeltet menneskelige ressurser (HR). Hvordan tiltrekke, få ombord den kompetansen man trenger, beholde, utvikle og avvikle kompetanse? Å håndtere dette på en hensiktsmessig måte er HR- avdelingens viktigste ansvarsområder. Den forretningsmessige viktigheten i å optimalisere hvordan disse aktivitetene blir utført på, har gitt grobunn for kommersialiseringen av tjenester innenfor alt fra rekruttering, lederutvikling, arbeidsgiverattraktivitet og omdømmebygging, som noen eksempler.

Rekruttering av ledere som en egen og spesialisert tjeneste skjøt først og fremst fart i kjølvannet av 2. verdenskrig. Det første hodejegerselskapet, Thorndike Deland Associates ble grunnlagt i USA i 1926. På 1930- tallet ble det etablert nye sju selskaper, i 40- årene 14, og i 1950 årene ytterligere 56. I 1980- årene var det bare i New York 344 selskaper som ble ansett for å være hodejegerselskaper. Spencer Stuart var det første som etablerte seg i Europa, i England i 1961¹.

De første sporene av rekruttering av ledere som et eget fagområde i Norge finner vi i Management Consulting miljøer, som startet denne type geskjeft på siden av andre tjenesteområder. Det tradisjonsrike konsulentselskapet Hartmark IRAS peker på 1967 som starten i Norge².

Headhunting eller *hodejakt* på norsk, er to begreper omgitt av en viss mystikk, og den formen for rekruttering folk flest forbinder med rekruttering av ledere. Esholdt (2009) definerer hodejakt slik: "Direkte og aktiv fremsøking av kandidater uten å benytte seg av offentlig annonsering". I denne oppgaven skiller jeg ikke på

¹ www.esholdt.no

² www.hartmarkexecutive.no

hodejeger, headhunter eller *rekrutteringsrådgiver*. Hvordan utvalget av kandidater har kommet på plass, ved annonsering eller med direkte søk, er heller ikke relevant for problemstillingen. Rekrutteringsselskap- og rådgiver blir brukt som felles betegnelse.

Størrelsen på markedet for rekrutteringstjenester i Norge er utfordrende å tallfeste konkret. Tjenesten "rekruttering" tilbys både fra rendyrkede rekrutteringsselskaper, bemanningsselskaper som har egne avdelinger for rekruttering til faste stillinger, små enkeltpersonforetak eller AS`er, og Management Consulting- selskaper.

Bemanningsselskaper som er medlemmer av NHO Service omsatte i 2014 for 15,8 milliarder kroner. Utleie av personell som det virksomhetsområdet som det omsettes for mest i. Rekruttering til faste stillinger er deres nest størst virksomhetsområde, og har siden starten av innrapporteringen i 2006 hatt en kontinuerlig vekst³. Å tallfeste hva dette utgjør i omsetning lar seg ikke gjøre, men veksten befester rekrutteringsbransjens posisjon.

Av rekrutteringsselskaper representert i Norge er det blant innvidde en tydelig inndeling av de ulike aktørene, og hvilken posisjonering de enkelte har. Noen selskaper er imidlertid for små til at de faller utenfor radaren, eller har et geografisk nedslagsfelt som begrenser oppmerksomheten. Min oppgave handler om rekruttering av ledere, og prosessene som leder fram til ansettelse av toppledere. I denne sammenhengen er det dermed relevant å se nærmere på de selskapene- og rådgiverne i Norge som har et fokus på rekruttering av ledere.

Eksempler på selskaper som opererer i Norge med et særskilt fokus på rekruttering av toppledere er Egon Zehnder, Heidrick & Struggles, Spencer Stuart, Russel Reynolds, Korn Ferry International, Boyden og Amrop. Alle utenlandske, noen med mer lokal tilstedeværelse i Norge enn andre: Spencer Stuart og Russel Reynolds har eksempelvis baser henholdsvis i København og London. Vi finner også mindre aktører som Lars Esholdt og Thorvald Reinertsen, som begge driver for seg selv, og som er involvert i en rekke topplederrekrutteringer. Sistnevnte aktiv i ansettelsen av

³ Bemanningsbransjen i NHO Service

ny toppleder i Statoil vinteren 2015 (Dagens Næringsliv 6.2.15). Esholdt blant annet involvert i sammensettinger av styrever i offentlig eide aksjeselskaper⁴.

Utvalget av selskaper jeg ser nærmere på i besvarelsen er i hovedsak norske, eller i hvert fall med en betydelig markedsandel i Norge. Alle med et lederfokus, som bredder seg fra styre- og toppledere til øvrige lederroller. ISCO Group, Visindi, Delphi Consulting, Backer Skeie og Mercuri Urval er de største representantene for denne kategorien selskaper. Siden to av informantene i studien jobber i Hartmark Executive Search, tar jeg også for meg dette selskapet. Flere aktører vil nok hekte seg på i denne kategorien, uten at det har en betydning i denne sammenhengen. "Under" disse selskapene finner man "resten", inkludert rekrutteringsavdelingene til bemanningsselskapene.

Hvorfor man velger å benytte seg av eksterne rådgivere i en rekrutteringsprosess kan nok variere. Å kjøpe seg tid og ressursavlastning kan være én årsak. Tilgang på fagekspertise og kompetanse andre. I toppledersammenheng har bruken av eksterne rådgivere vokst fram som et opplagt alternativ. Det er sjelden man ser styrever lete etter ny administrerende direktør uten ekstern hjelp, i hvert fall ikke i de prosessene som også annonseres. Det er naturlig å koble dette til at det er en utbredt oppfatning av at eksterne rådgivere tilfører noe mer enn hva de hadde villet oppnådd på egen hånd. Hvorfor skal man ellers benytte seg av deres tjenester, hvis man ikke får "den beste prosessen"?

"Den beste rekrutteringsprosessen" er lik den metodikken jeg tidligere beskrev, og som per i dag er å regne for *beste praksis*. Landets- og kanskje verdens fremste ekspertise på fagfeltet skulle man tro benytter seg av de beste metodene tilgjengelig? Hvis ikke det er tilfelle, hva betaler man for da? Å sette søkelyset på dette er viktig, og dagsaktuelt. Media har jevnlig oppslag rundt påstått kjønns- diskriminering i utvelgelsen av toppledere, og "gutteklubben grei" som velger hverandre, er et stadig tilbakevendende tema. Hvordan virksomheter som skal ansette ny leder bruker pengene sine, på hva og hvem, er det for i hvert fall eierne viktig å ha et grunnlag for å mene noe om.

⁴ www.esholdt.no

1.1 Problemstilling

Oppgaven tar utgangspunkt i norske rekrutteringsselskap- og rådgivere. Studien avgrenses til rekrutteringsprosesser av toppledere.

Problemstillingen lyder som følger:

Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk?

1.2 Oppgavens struktur

I neste kapittel gjør jeg rede for teori om *rekruttering*. Jeg ser på både hvilke utvelgelsesmetoder som er i bruk, hva som per i dag er å regne for beste praksis rekrutteringsmetodikk, og hvilke fallgruver som det går i. Jeg avslutter med ledelses- og beslutningsteori. Kapittel tre er en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen, mens resultatene fra den empiriske undersøkelsen presenteres i kapittel 4. Jeg avslutter med en diskusjon og en nyansering av de funnene som blir presentert.

Oppgaven tar for seg rekrutteringsprosesser av toppledere i Norge, men rekruttering kan også stå som et eksempel på en HR- aktivitet, hvor koblingen mellom *beste praksis* og *praksis* er like interessant som akkurat det som skjer i ansettelsen av en toppleder. Er beste praksis en oppnåelig drøm, eller er det like hensiktsmessig å innrette seg etter prinsippet om ulike og kanskje unike praksiser som er "gode nok" for formålet?

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

Søk i tilgjengelige litteraturbaser viser blant mange andre resultater til "Topplederrekruttering: personlige egenskaper eller situasjonsavhengighet?" av Trond Bigseth (2003) og "Personlighetstester som rekrutteringsverktøy" av Siri Hoff (2001). "Hvem er Norges virkelige hodejegere, og hva kjennetegner de beste aktørene?" av Ole Magnus Hundvin (2012) og "Rekruttering til ASA-styrer via hodejegerfirmaer: en kvalitativ studie på bakgrunn av lovregulert kjønnskvotering til ASA-styrene" av Øyvind Wessel Hageland (2010) er også sjangermessig i nærheten av denne oppgaven. Jon- Ivar Strøm sin "Rekruttering til Lederstillinger- en drøfting av ulike seleksjonsmetoder (2013)" treffer godt for å vurdere de ulike utvelgelsesmetodene.

Hva som skjer rent skjematisk i rekrutteringsprosesser, virker å være bra bearbeidet. Personlighetstrekk- og typer, intervjueteknikk, fallgruver ved rekruttering, arbeidspsykologiske tester med deres tilhørende validitet og reliabilitet har vært gjenstand for mye forskning. Følgelig er det disse temaene som preger litteraturen. Et annet kjennetegn ved litteraturen og skrevne oppgaver er at de fleste virker å være skrevne av objektive tredjeparter. Å se på dette fra en rådgivers ståsted, og problematisere både egen utøvelse av rekrutteringsfaget, hvordan og hva som kan være med å påvirke utfall i rekrutteringsprosesser, håper jeg vil være et nyttig tilskudd til de oppgavene som allerede er skrevet. At rekrutteringsprosesser nå sannsynligvis har flere involverte enn tidligere, setter også den rekrutteringsmetodikken som tidligere har blitt målt til "best" på prøve.

I studien ser jeg på hva som kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og søker å finne ut av hvordan dette samsvarer med beste praksis rekrutteringsmetodikk.

Jeg studerer prosesser gjennomført i Norge, og har derav hatt et hovedfokus på å bruke litteratur fra norske akademiske miljøer. Litteratur fra organisasjons- og ledelsesfag på henholdsvis BI og NTNU har falt naturlig å referere til. Videre har DNV GL og HR Norge preget mye av debatten knyttet til kvalitet i rekrutteringsprosesser i Norge, og er også sentrale i sertifiseringsordningen i

rekrutteringspersonell. Følgelig har det vært naturlig å se på litteratur fra disse miljøene.

Jeg tar først for meg teori som beskriver slik rekrutteringsprosesser flest ser ut i dag, med de utvelgelsesmetodene som tradisjonelt benyttes. Deretter ser jeg på beste praksis som en generell måte å innrette sine aktiviteter etter, før jeg ser på hva som per i dag er å regne for beste praksis rekrutteringsmetodikk. Jeg fortsetter med de mest vanlige feilene som foretas ved utvelgelse, før jeg tar for meg ledelse. Videre ser jeg på Irgens (2011) sin bruk av begrepene uttalt- og bruksteori, og avslutter med teori som omhandler hvordan beslutninger på generelt grunnlag tas. Jeg avslutter med en oppsummering, som også inkluderer tre forskningsspørsmål jeg mener vil være med å ytterligere belyse min problemstilling.

2.1 Rekrutteringsmetodikk

Rekruttering som fag er ingen eksakt vitenskap. "Alle" er enige om det. Fra forskere på fagfeltet, til linjeledere og personalmedarbeidere som selv rekrutterer, gjerne som en parallell aktivitet ved siden av andre arbeidsoppgaver. Faget "utvelgelse" har utviklet seg igjennom århundrer, og metodene som er i bruk i dag, er ikke de samme som ved utvelgelsesfagets spede begynnelse. Heldigvis.

Hva er det ved "den rette", som gjør vedkommende bedre egnet til en type stilling enn alle de som ikke er "den rette"? Dette er kanskje det viktigste spørsmålet, og er selve grunnlaget for å øke forståelsen. Det er nærliggende å tenke på begreper som kompetanse, personlighet, erfaring, evner- og ferdigheter som noe av det som sannsynligvis skiller én fra en annen. Utgangspunktet for mye av den mest kjente forskningen på området har sitt utspring i disse begrepene. Jeg tar i det følgende for meg de vanligste bestanddelene i dagens rekrutteringsprosesser, som er jobbanalyse og de ulike utvelgelsesmetodene.

2.1.1 Jobbanalyse

Å sette seg grundig inn i jobben, ved å kartlegge dets innhold og krav er et grunnleggende utgangspunkt for en vellykket rekrutteringsprosess. For å finne det man ser etter bør man vite hva man ser etter. Dette startpunktet omtales i litteraturen som stillingsanalyse, eller *jobbanalyse*. Bjaalid og Mikkelsen (2014), henviser til

Sanchez og Levine (1999), som sier det slik: "Jobbanalyser er en systematisk prosess for å undersøke, dokumentere og dra slutninger om arbeidsaktiviteter som utføres i ulike jobber, hvilke kjennetegn medarbeideren har som gjennomfører disse aktivitetene, og om arbeidskonteksten".

Kahlke og Schmidt (2000) beskriver jobbanalysen som en prosess hvor man først og fremst søker å avdekke fire områder. 1) Rammer og vilkår omkring jobben, 2) hvilke resultater som skal oppnås i den gitte jobben, 3) oppgavene som skal løses for å innfri målene og 4) hvilke personkrav som stilles med henblikk på ferdigheter, kunnskap, personlighetstrekk osv.

Skorstad (2008) peker på tre ting jobbanalysen bidrar til: Avklaring av de viktigste oppgavene, avklaring av hvilke krav som må settes til den personen som skal inn i stillingen, og avklaring av vurderingsmetode. Han gjør videre et poeng ut av at slurv i denne fasen vil medføre følgefeil, spesielt i evalueringssammenheng. Han vektlegger videre betydningen av en god analyse, og viser til at dette oftest blir synlig når den gode analysen er fraværende eller upresis. En god analyse bidrar til å holde fokus på det viktige, og setter oss i stand til å hindre subjektive, ofte magesfølelsesstyrte vurderinger og evalueringer underveis i en prosess. De klare stillingskriteriene gjør oss effektive ved å skape strukturer og legge føringer på hva vi bør spørre etter i intervjuet, med formål om å få mest mulig relevant informasjon, og ikke irrelevant. Jobbanalysen bidrar til å treffe de rette beslutningene. I en god foranalyse er det tydelige krav til stillingen, og ved å finne fram igjen dette forarbeidet når beslutningene skal fattes er det mulig å måle hvem av søkerne som best oppfyller kriteriene som ble satt.

Å avgjøre hvordan selve innhenting av informasjon bør foregå er en viktig del av jobbanalysen. Bjaalid og Mikkelsen (2014) beskriver fire hoved metoder: Observasjon, individuelle intervju, gruppeintervju/ fokusgrupper og kartleggingsundersøkelser. Sistnevnte med mulighet også for innsamling av kvantitative data. Med et tema for oppgaven som omhandler rekruttering av ledere er det naturlig å vektlegge intervjuer på enten individ- eller gruppenivå som mest aktuelle metoder. Å observere god ledelse er nok klokt i læringsøyemed og utviklingssammenheng, men neppe særlig treffsikkert i utarbeidelsen av en

jobbanalyse. Medarbeideren som har stillingen i dag er normalt den som kjenner det faktiske innholdet best, og som en troverdig kilde kan rapportere om oppgaver, tidsbruk, utfordringer osv. Imidlertid er ikke alltid stillingen besatt, eller medarbeideren har allerede avsluttet, hvilket gjør denne metoden ofte ikke aktuell. I tillegg kan vedkommende ha sin egen agenda i formidlingen av resultatene, som kanskje ikke er i tråd med bedriftens syn for et vellykket resultat. Nærmeste leder kan være et godt alternativ, men kjenner i mange tilfeller ikke stillingen ned på detaljnivå. De overordnede linjene, målene og forventningene vil da bli godt i vare tatt, mens detaljer kan unnsnippe. Kunder og brukere kan være gode alternativer eller supplement, og vil kunne fortelle noe om deres opplevelse av og forståelse for stillingen og dets innhold. Alle metoder kommer med sine svakheter og styrker.

2.1.2 Utvelgelsesmetoder

Etter jobbanalysen, og man har mottatt alle søknadene, eller har oversikt over kandidatgrunnlaget som kanskje er hentet inn med aktive og målrettede søk i markedet etter kvalifiserte kandidater, er det tid for å starte utvelgelsesprosessen. Verktøykassa man har til rådighet består normalt av de følgende seleksjonsmetodene: Intervju, tester i ulike varianter, case- og jobbsimuleringsøvelser, vurderingssenter og referanseintervju.

Intervju som metode i en seleksjonsprosess er den enkeltmetode som er overlegent mest utbredt. Skorstad (2008) antyder at 98 % av alle virksomheter i England benytter seg av denne formen når de skal ansette noen, og det er all grunn til å tro at prosentandelen er den samme i Norge. Et møte hvor arbeidsgiver møter ny potensiell arbeidstaker virker å være et klokt sted å begynne når man skal se om man passer sammen. Bjaalid og Mikkelsen (2014), med referanse til Torrington m.fl. (2002) beskriver metoden på denne måten: "Intervjuer ses på som en kontrollert konversasjon for å samle informasjon for å kunne predikere hvor vellykket et individ vil prestere i jobben som er søkt, målt med kriterier som er definert på forhånd".

Metoden er av natur løs i formen, i den forstand at innholdet og utfall er 100 % avhengig av hvem som møter hverandre. Intervjuer(ne) og kandidaten har kanskje med seg ulike forventninger til samtalen, kanskje også har de lagt ned ulik innsats i

sine forberedelser, noe som kan være med å gjøre utgangspunktet for samtalen utfordrende. Ethvert intervju som foretas vil være unikt, og kan ikke gjenskapes.

Det finnes forskjellige varianter av seleksjonsmetoden. Den vanligste tilnærmingen er å skille mellom i hvilken grad intervjuet er strukturert eller ikke. Kahlke og Schmidt (2000) med flere, tar utgangspunkt i strukturerte intervjuer som har følgende karakteristika:

1. Spørsmål som blir stilt baserer seg på hvilken kompetanse som er viktig i jobben (kompetansebasert tilnærming)
2. De samme spørsmålene blir stilt til alle kandidatene
3. Svarene blir vurdert systematisk etter de samme vurderingskriteriene

På motsatt side av skalaen finner man det ustrukturerte intervjuet, midt i mellom det semistrukturerte. Det ustrukturerte intervjuet kjennetegnes av ikke å være godt planlagt, samtalen underveis har lite planmessighet, høy grad av gjensidig informasjonsutveksling, og vurderinger ofte basert på subjektive inntrykk og egen hukommelse. Det semistrukturerte, med en bedre planmessighet over seg, med en overordnet plan på hvilke områder som skal dekkes, men med mer fleksibel styring underveis enn det strukturerte.

Som metode er intervju utbredt, men omdiskutert. Hvor effektiv er metoden i utvelgesesøyemed? Forskningsresultater de siste 60 årene er entydige: Det typiske jobbintervjuet er lite egnet til å fortelle noe om en jobbsøkers fremtidige prestasjoner (Skorstad 2008). Allikevel er det lite som tyder på at metoden vil forsvinne med det første. Metoden har en rekke fordeler som det er verdt å merke seg. Metoden er en god arena for å bygge gjensidig god relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, man får en følelse av om man "passer sammen", samt at det er en god mulighet til å forhandle og bli enige om betingelser (Skorstad 2008). Kahlke og Schmidt (2000) peker på disse elementene som selve formålet med intervju som metode, og at forbedringspotensialet til metoden i utvelgesesøyemed først og fremst ligger i metodens planmessighet, trening til selve intervjuet og dets gjennomføring.

Opphavet til dagens *arbeidspsykologiske tester* finner vi i USA og i militær sammenheng, fra første og andre verdenskrig spesielt. Det var amerikanerne som først så behovet av metoder for å velge ut offisersemner. Intelligenstesten ble utviklet og tatt i bruk til dette formålet. Forskningsarbeidet fortsatte og akselererte før og under den andre verdenskrig. Personlighetstester ble utviklet i raskt tempo, tiltenkt både sivil og militært bruk. Troen på testenes evne til å analysere menneskers egenskaper og utvikling var stor, mens resultatene ikke var like gode (Wicklund Hansen & Weyergang- Nielsen 2007).

Utviklingen fortsatte, og det er særlig to navn som bemerket seg som spesielt fremtredende: Herbert Greenberg og David G. Mayer. Duoen fikk i 1958 oppdraget med å finne bedre metoder for å velge ut selgere til amerikanske forsikringsselskaper. Etter å ha vurdert alle tilgjengelige tester og ansettelsesmetoder konkluderte de med at ingen kunne forutsi noe om personers muligheter til å lykkes i en jobb. Gjennombruddet fikk de i 1964, da de etter 7 års forskning klarte å påvise sammenhengen mellom ego- drive og empati som nøkkelen til suksess, uansett yrke. Testen de utviklet kunne med det forutsi om de personlige egenskapene var tilpasset stillingens krav. Mens forskerne nøt anerkjennelse i USA, tok europeiske psykologer mot slutten av 60- tallet mer og mer avstand fra metoden som verktøy. Tilsvarende i Norge, og det var først på begynnelsen av 90- tallet at utviklingen virkelig skjøt fart igjen (Wicklund Hansen & Weyergang- Nielsen 2007).

I dag finnes det et høyt antall tester på markedet. Noen kvalitetssikrede i kvalitetsstudier etter dagens normer og krav, andre med utgangspunkt i forskning fra 1960- tallet. Felles for dem alle er at de har standardiserte målemetoder, som forsøker å beskrive personer gjennom numerisk skala eller systematisk kategorisering (Skorstad 2008). Jeg begrenser meg i oppgaven til de arbeidspsykologiske testene, som har til hensikt å si noe om en kandidat`s kompetanse opp mot kompetansekrav i en gitt stilling. Personlighetstester, evne- og ferdighetstester og motivasjonsanalyser som de mest brukte i Norge.

I sin tilnærming til personlighetstester tar Iversen (2003) utgangspunkt i følgende definisjon: "En psykologisk test er et måleinstrument eller en prosedyre som anvendes for å avdekke hvor mye en person har av en bestemt egenskap eller

karakteristika". Litteraturen lener seg i stor grad på det forskningsarbeidet som har resultert i høy grad av enighet om at personlighet kan beskrives utfra både trekk- og type teorier. Det er utviklet egne tester som tar utgangspunkt i begge de teoretiske tilnærmingene. Carl Gustav Jungs arbeid med type teori har resultert i utviklingen av Myers- Briggs typeindikator (MBTI), og senere vår norske variant- jungiansk typeindeks (JTI). Tester basert på type er i dag primært brukt i teamutviklingssammenheng.

Tester brukt innenfor rekruttering bygger i stor grad på trekkteoriene, og det som etter hvert har blitt kalt femfaktor- modellen. Høy grad av ekstroversjon indikerer at kandidaten får energi av å omgås andre. Høy grad av samvittighetsfullhet (i litteraturen også omtalt som planmessighet) gir indikasjon på en velorganisert, planmessig og nøyaktig kandidat. Høy score på nevrotisisme forteller oss noe om en tendens til følsomhet for stress og nervøsitet og andre negative emosjonelle tilstander, for å trekke fram noen eksempler på utslag (Bjaalid og Laudal 2014). Skogstad (2008) referer til Judge (2002) som har kommet fram til at det er en nokså tett sammenheng mellom disse faktorene og jobbprestasjoner. I forskningsarbeidet til Greenberg og Mayer vet vi fra før sammenhengen mellom ego- drive og empati satt opp mot jobbprestasjoner. NEO PI-R, Catell 16PF og OPQ32 er eksempler på kjente norske tester på det norske markedet. Alle basert på femfaktor modellen, og verifisert av DNV GL.

Å måle evnene og ferdighetene til kandidater er omdiskutert. Det hersker både uenighet og misforståelser rundt temaet, mye grunnet at evner- og ferdigheter er tett knyttet til intelligens. I sin omtale av intelligens viser litteraturen til forskning på området, med resultater som peker i retning av at begrepet er sammensatt, og at man gjerne assosierer det med flere ting. Evne til å lære, se helhet, raskt oppfatte kjernen i et problem, uttrykke seg presist både skriftlig og muntlig, tenke abstrakt og forstå komplekse idéer, som noen eksempler forskningen har kommet fram til (Wicklund-Hansen, Weyergang- Nielsen 2007). Skorstad (2008) viser til Gottfredson (1997) som sier det slik: "en generell mental kapasitet som blant annet involverer evnen til å resonnerer, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse idéer, lære raskt og dra nytte av erfaring".

I Norge er motstanden mot å teste dette også kulturelt betinget. Å måle noe i seg selv er for mange fremmed, og da å skulle måle noens intelligens til bruk i jobbsammenheng blir en ekstra høy terskel. Å stemple enkelte kandidater som "dumme" er også et lite hyggelig innslag i en rekrutteringsprosess. Forfatterne viser til viktigheten av å skille mellom hva som er evner, og hva som er ferdigheter. Ferdigheter, som noe man kan forbedre ved trening og læring, evner, som den generelle maksimale kapasiteten.

Det er noe uenighet om hvorvidt evner- og ferdigheter, eller intelligens, har en korrelasjon med jobbprestasjoner eller ikke, selv om forskning indikerer at det gir mening å måle dette (Skorstad 2008). Jeg kommer tilbake til denne type testers korrelasjon med jobbprestasjoner noe senere. Bruken av evne- og ferdighetstester er i Norge ikke like utbredt som eksempelvis de tidligere omtalte personlighetstestene. Antall tester på markedet er dermed heller ikke like stort, eller komplekst å navigere "riktig" i. Siden de heller ikke bygger på motstridende forskningsresultater er man som regel på trygg grunn om man benytter seg av en generell evnetest for å gi et bilde av en kandidats generelle mentale kapasitet. For å forhindre fremmedgjøring gjør Skorstad (2008) et poeng ut av at testene som kandidater blir utsatt for oppleves som relevante, slik at kandidatene selv ser metodikkens nytteverdi for stillingen det er søkt på.

En mindre utbredt avart av arbeidspsykologiske tester er motivasjonsanalyser. Det er naturlig å tenke seg at en motivert medarbeider yter sitt beste, og noe mer enn det kan man normalt ikke forvente. Uten å gå ytterligere inn på motivasjonsteorier, vet vi at folk motiveres av forskjellige ting. Lønn, fritid, arbeidet i seg selv, anerkjennelse, utfordrende arbeidsoppgaver, for å trekke fram noen av de meste kjente eksemplene vi kjenner fra tidligere. Idet motivasjon åpenbart vil påvirke både så vel produktivitet, sykefravær som turnover, er dette relevant i rekrutteringssammenheng.

Simuleringsøvelser (omtalt også som caseøvelser) handler i størst mulig grad om å gjenskape relevante jobblignende situasjoner, og observere hvordan kandidatene behersker situasjonen, og løser de tildelte oppgavene. Wicklund- Hansen og Weyergang- Nielsen (2007) tar for seg de vanligste formene for simuleringsøvelser, og understreker viktigheten av på forhånd å vite hva som skal observeres.

Presentasjonsøvelser der kandidaten etter en kort forberedelse skal presentere et løsningsforslag, prioriteringsøvelse hvor kandidaten blir forelagt dagens e-post, for deretter både å prioritere og å komme med forslag til løsning, og ulike gruppeøvelser for å kartlegge en kandidats mellommenneskelige ferdigheter som konkrete eksempler. De gjør videre et poeng ut av viktigheter av å ha identifisert de "kritiske" situasjonene, slik at øvelsene blir både realistiske og relevante.

Vurderingssenter, også omtalt som Assessment- senter, så dagens lys i samme tidsperiode som utviklingen av de første personlighetstestene. Tyskerne eksperimenterte med denne tilnærmingen på 1920- tallet, hvor de lot yngre befal gjennomgå tredagers- program, som bestod av en kombinasjon av intervjuer, gruppediskusjoner, lederskapstester og ansiktsuttrykk (sistnevnte metode ble riktignok forkastet). Under den andre verdenskrigen ble tilsvarende type metodikk benyttet av både briter og amerikanere, med det resultat at antall mislykkede rekrutteringer sank dramatisk. Metoden bredte seg naturlig nok i omfang.

Etter krigen ble metoden videreutviklet sivilt, i fremste rekke av det amerikanske telefonselskapet AT&T. Selskapet lot flere tusen av sine ansatte gjennomgå sitt eget vurderingssenter, noe som la et solid grunnlag for innsamling av forskningsdata. Datamengden som ble samlet inn var enorm, og gjorde det på et senere tidspunkt mulig å se om testresultatene den enkelte hadde oppnådd kunne sin noe om fremtidige jobbprestasjoner. Resultatene viste at det var stor sammenheng mellom de oppnådde resultatene og senere fremgang (Skorstad 2008).

I praksis er det ofte noe usikkerhet rundt hva vurderingssenter *egentlig* er. Skorstad (2008) viser til The British Psychological Societys som vektlegger noen sentrale hovedpoenger som må være tilstede: Flere deltakere, flere metoder, flere observatører, samt integrering av data. Sistnevnte punkt som det som binder sammen øvelsene til en metode, kontra kun et sett med flere enkeltstående øvelser. Et viktig poeng er å kunne slå sammen vurderinger, og med det oppnå en høyere treffsikkerhet, enn om man isolerer og vurderer hver øvelse hver for seg.

Referanseintervju er et av de meste brukte seleksjonsverktøyene i Norge. Bjaalid og Mikkelsen (2014) viser til HR Norge sin rekrutteringsundersøkelse fra 2009, hvor det

fremkommer at hele 91,3 % benytter dette som seleksjonsmetode. Metoden anses for å være en viktig, nærmest en obligatorisk del av enhver rekrutteringsprosess. I et referanseintervju ønsker man gjerne å få avkrefte eller bekrefte inntrykk man allerede sitter med, gå i dybden på enkelte forhold, avdekke informasjon ikke oppgitt av kandidaten selv, samt få et innblikk i referansepersonens vurdering av kandidaten.

Metoden er ikke problemfri, av en rekke årsaker. I likhet med det ustrukturerte intervjuet kan man også avholde et ustrukturert referanseintervju. Det blir tilfeldig hvilken informasjon man får tak i, og klarer å dokumentere. Et annet problem er at kandidaten oftest selv velger hvem de vil at rekruttereren skal snakke med.

Sannsynligheten er stor for at kandidaten har valgt ut noen som de vet vil snakke pent om dem. På hvilket tidspunkt i prosessen referanseintervjuet foretas er også relevant. Normalt gjennomføres referanseintervju sent i en prosess, kanskje etter at beslutningstaker allerede har gjort seg opp sin mening. Dermed leter man kanskje etter det som bekrefter inntrykket man sitter med, snarere enn å være åpen for de nye inntrykkene som skulle kunne rokke ved det bilde en kandidat har gitt så langt i prosessen.

2.2 Beste praksis

I oppgaven undersøker jeg hva som kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan dette samsvarer med beste praksis rekrutteringsmetodikk. I dette avsnittet ser jeg både på beste praksis som en generell tilnærming, og hva som per i dag er å regne for beste praksis rekrutteringsmetodikk. Jeg har en antakelse som går ut på at rekrutteringsselskap- og rådgivere hevder både ovenfor seg selv og andre, kanskje oppdragsgivere spesielt, at man som kunde av dem får tilgang til, og bruker nettopp denne beste praksisen.

Vi lever på mange måter i en "optimaliseringstid", hvor jakten på enklest, best og mest pågår kontinuerlig. I forretningslivet kan dette bety både kostnadsbesparelser, konkurransefortrinn og posisjonering. Mindre differensierte produkter og tjenester, mer konkurranse på tvers av landegrenser, i kombinasjon med økte avkastningskrav, gjør denne jakten nødvendig. Som eier man vil sikre seg at man får maksimalt igjen for investeringene sine. Tid, material, svinn og kvaliteten i så vel varelager som i produksjons- eller tjenestelinjen blir forretningskritisk.

Begrepet *beste praksis* er dermed aktuelt og tidsriktig på nær sagt alle arenaer man kan tenke seg. Fra Human Resource Management med alle tilhørende emner, til ledelse, prosjektledelse, i forbindelse med offentlige anskaffelser, byggeteknikk og pasientbehandling. Listen er nær sagt endeløs. Min oppgave er også et godt eksempel på hvilket fokus *beste praksis* har.

Den "hverdaglige" forståelsen for begrepet *beste praksis*, hva som inkluderes og formuleringene er ganske så sammenfallende. Oxford Dictionaries sin definisjon lyder som følger: "Commercial or professional procedures that are accepted or prescribed as being correct or most effective".

Wilton (2011) tar for seg tre perspektiver en organisasjon forholder seg til sine HR-aktiviteter på; *beste tilpasning*, *beste praksis*, og det *ressursbaserte*. Troen på at organisasjoner gjør en kontinuerlig vurdering av hvilke HR- tiltak som best støtter opp under virksomhetens forretningsstrategi, er et bærende element i *beste tilpasning*. Det *ressursbaserte perspektivet* har fokuset rettet internt, og mot de menneskelige ressursene som en mulig kilde til konkurransefortrinn. To mulige konkurransefortrinn tas frem; mulighetene som ligger i å rekruttere og beholde ettertraktet kompetanse, og den organisatoriske fordel som ligger i kompleksiteten i de sosiale prosessene, som det kan være vanskelig for konkurrentene å kopiere.

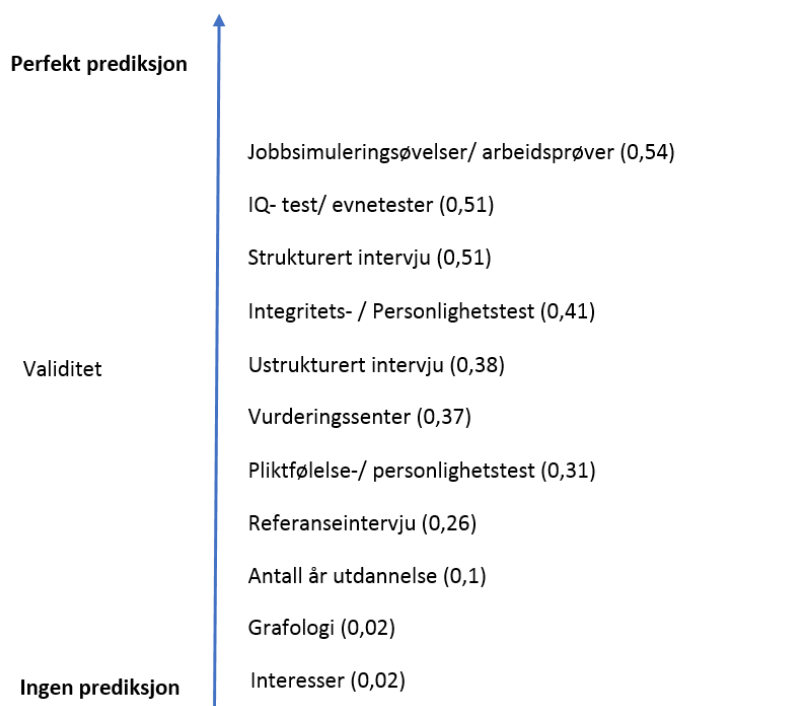
Beste praksis tar utgangspunkt i at det finnes praksiser som skaper prestasjonsforbedringer for "alle", uavhengig av strategi, rammebetingelser og omgivelser. Dette inkluderer modeller og metoder for alt fra rekruttering, "employer branding", ledelse, eller prestasjonsmålinger. Det poengteres at perspektivet endrer seg i takt med trender og moter, noe som antas å være et resultat av fremskritt innen forskning og utvikling. Perspektivet er videre tett knyttet til synet på HR som en "bundle og practices" (Wilton 2011); troen på at flere HR- tiltak etter *beste praksis* er bedre enn at alle tiltak samlet sett skal passe hverandre.

2.2.1 *Beste praksis rekrutteringsmetodikk*

Jeg har tidligere redegjort for de utvelgelsesmetodene som er mest benyttet. Hvor godt den enkelte metoden er i stand til å si noe om fremtidig jobbatferd varierer.

Figuren nedenfor er basert på resultatene av Schmidt og Hunters metaanalyse som oppsummerer 85 års forskning, og viser en oversikt over hver enkelt metodes nøyaktighet i å produsere gode utvelgelsesbeslutninger. Tabellen leses slik at jo høyere prediktiv validitet, jo mer treffsikker er metoden.

Figur 1 Utvalgsmetoders treffsikkerhet



Hva som gjør at man velger én metode fremfor en annen er det nesten ingen forskning på (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Dette er interessant fordi utbredelsen av utvelgelsesmetoder ikke samsvarer med hvor gode de er. Jeg så tidligere på utbredelse av intervju som utvelgelsesmetode, som den klart mest brukte metoden. Som figuren viser, ikke veldig treffsikker.

Grafologi (tydning av håndskrift) er trolig ikke brukt i Norge i det hele tatt, heldigvis. Sammen med alder er metoden for ubrukelig å regne. Interesser, eller antall års utdanning noe bedre, men heller ikke de gir noen god indikasjon på å forutsi fremtidig jobbatferd. Noe bedre står til det med referanseintervju, selv om heller ikke den metoden er spesielt formålstjenlig. Som jeg har vært inne på tidligere, de aller fleste rekrutteringsprosesser inkluderer innhenting av referanser. Den lave

prediktive validiteten henger sannsynligvis sammen med det faktum at kandidater selv velger ut hvem som skal snakkes med. Som oftest pekes det på referanser som etter all sannsynlighet vil fokusere på vedkommende sine positive trekk. Det generelle eller ustrukturerte *intervjuet* er marginalt bedre (Skorstad 2008, s 108), mens det strukturerte intervjuet troner blant de seleksjonsmetodene som er best egnet, sammen med *arbeidsprøver* (omtalt i oppgaven som case- og jobbsimuleringsøvelser) og *evnetester*.

Sammenlikningen av metodene er ikke 100 % "rettferdig". Arbeidsprøver og arbeidskunnskapsprøver er eksempelvis ikke én metode. De vil være situasjonsbestemte i forhold til hvilken jobb eller rolle det rekrutteres til. Likeledes med vurderingssenter, som vi vet må bestå av en rekke deltester for å kunne kvalifiseres som nettopp det. Dernest har vi intervjuet, som heller ikke kun har til formål å forutsi fremtidig jobbatferd, men snarere også fyller flere funksjoner (Skorstad 2008). Det gjelder dermed å ha med seg en viss varsomhet i tolkningen av testresultatene, selv om det er liten tvil rundt hvilke enkeltmetoder som best indikerer fremtidig jobbatferd; evnetester. Dette er også både før og etter Schmidt og Hunters metaanalyse bekreftet fra flere ulike hold: "I omfattende metaundersøkelser på forskning utført i USA er det en klar sammenheng mellom evner og senere jobbsuksess (Mikkelsen og Laudal, 2014 s. 164)".

2.3 Fallgruver ved rekruttering

Det er en rekke "feil" som kan begås i en rekrutteringsprosess. Intervjuet som utvelgelsesmetode er spesielt utsatt. Hvilke kjente fallgruver den eller de som rekrutterer tradisjonelt går i, er det viktig å være klar over. Skorstad (2008), med referanse til en rekke publikasjoner skrevet av andre forfattere, tar for seg de mest kjente.

Feilkilden som går igjen i alle fallgruvene er intervjueren i seg selv. Personlighet og ferdigheter som intervjuer, preferanser, bakgrunn, kontekst og "sin måte å observere verden på", er alle rotårsakene til det som kan gå galt. Mens én intervjuer vektlegger formalkompetanse, vil en annen kanskje legge vekt på noen spesifikke personlige egenskaper. Det som fremstår som gode karakterer hos én, oppfattes kanskje som

dårlige ifølge en annen. Informasjon absorberes og tolkes ulikt. Noe som vurderes som bra for én intervjuer, blir dermed kanskje vurdert som dårlig hos en annen. Dette illustrerer vanskeligheten i å holde intervjuer som er gode nok til at de er egnet til å si noe om fremtidige jobbprestasjoner. Legger man til systemfeil som eksempelvis uklare jobbanalyser, så bidrar det ytterligere til å øke sjansene for å gå i en eller flere av fallgruvene.

Fallgruvene har fått navn, noen mer kjente enn andre. *Likhetseffekten* er ett eksempel. Å like andre som ligner på seg selv, og gjøre valg som går i favør av disse, er en typisk feil som begås. Det refereres til studier hvor 80 % av de kandidatene intervjueren likte ble ansatt. På den andre siden ble kun 40 % ansatt av dem som intervjueren mislikte. *Kontrasteffekten* er en annen. En fallgrube som ikke bare peker tilbake på intervjueren som person, men handler om den situasjonen rekrutterere befinner seg i. På et tidspunkt må det velges, og å rangordne kandidatene utfra hvem som er best er et naturlig sted å begynne for å fatte et valg. Kontrasteffekten poengterer viktigheten av å vurdere hver kandidat opp mot jobbanalysen, og ikke bare fokusere på hvem som oppfattes som best av de kvalifiserte.

Som intervjuer vil man måtte ta stilling til hendelser i kandidatens historikk, og klassifisere dem som noe som påvirker, eller ikke påvirker inntrykket kandidaten gir. Å feiltolke dette, og ikke skille mellom situasjon og handling, omtales som *den fundamentale attribusjonsfeilen*. I intervjusammenheng har intervjuere en tendens til å forklare mye av handlingene ut fra de personlige egenskapene, og overse andre kontekstuelle forhold.

Den meste omtalte og kjente fallgruben er knyttet til *Glorieeffekten* ("the halo-effect"). Enkelte positive egenskaper ved en kandidat fører til at samme kandidat tillegges også andre positive egenskaper. Krysskoblinger som "god på idrettsbanen", "han må jo lykkes i næringslivet også", som ett eksempel på en sammenheng som langt ifra nødvendigvis behøver å være like opplagt. I en intervjusituasjon er dette problematisk. Ekstroverte, eller veltalende kandidater, som det i utgangspunktet er lett å like fordi samtalen flyter fint, behøver ikke nødvendigvis være analytiske, eller strukturerte, som kanskje er andre kompetanser som er minst like viktig.

Intuisjon, magefølelse og førsteinntrykk er andre uttrykk for mye av et som kan gå galt. Å la førsteinntrykket styre vår oppfatning, og bruke de kommende seleksjonsmetodene til å bekrefte inntrykket er en utbredt feil som gjøres. Med unntak av de yrkene, eksempelvis selgere hvor førsteinntrykket kan avgjøre om det blir et salg eller ikke, så er det en tendens som peker i retning av at intervjuere legger for stor vekt på den innledende delen av et intervju. Intuisjon og magefølelse er en av de meste kjente fallgruvene, som alle som rekrutterer har et forhold til. Enkelte rekrutteringsrådgivere fronter til og med dette om en av deres viktigste bidrag til en oppdragsgiver, og hvem har vel ikke møtt den erfarne lederen som baserer alle rekrutteringer han har vært en del av på nettopp dette? "All forskning viser at det å basere seg på intuisjon og magefølelse gir tilfeldige resultater (Skorstad, 2008, s.67)". Skorstad (2008) viser videre til Pulakos, Schmidt, Whitney & Smith (1996) som kom fram til at det ikke finnes individuelle forskjeller på hvor presise intervjuere er i å forutsi kandidater fremtidige jobbprestasjoner.

2.4 Virker ledelse?

Oppgaven tar for seg rekruttering av ledere. I denne sammenhengen er det "veien til å få på plass god ledelse" som er interessant. Hva som er god og dårlig ledelse i seg selv holder jeg utenfor oppgaven. Allikevel er *ledelse* som fenomen interessant å se noe nærmere på. Kandidaten som til syvende og sist ansettes er selve resultatet, men ledelse- form, type- og stil følger naturlig av dette. Hvem som ender opp som leder påvirker dette i særdeles høy grad, og hvordan dette utøves har følger for resultater som oppnås.

Kuvaas (2008) tar for seg ledelse og lederutvikling, og stiller spørsmål ved om dette virker. Virker ledelse? Virker lederutvikling? Om lederutvikling har noen hensikt velger jeg ikke å gå nærmere inn på. Om ledelse virker er relevant. Hva hvis ledelse i vår tradisjonelle oppfatning av begrepet ikke virker? Hvorfor da dette fokuset på rekruttering av ledere, hvis det er vilkårlig hvem man plasserer på toppen? Kuvaas viser til en studie fra 1972 hvor man gikk igjennom effekten av alle topplederskifter på amerikanske børsnoterte firmaer gjennom 1950- og 1960- tallet. Det ble hevdet at så lite som 7,5 % av variasjonen i selskapers lønnsomhet skyldtes individuelle lederforhold. Dette resultatet ble senere revurdert etter nyere funn. Man overså

betydningen av tid. Mens de første målingene ble gjort etter ett år, viste det seg at om man ventet i tre år, vil individuell ledelse forklarer hele 35 % av variasjonen i resultater. I tillegg presiseres det at ulike bransjer og selskaper har ulik vanskelighetsgrad for en leder å sette sitt preg på. Mer relevant blir det derfor å sammenlikne hvordan én kandidat vil gjøre det i forhold til en annen i samme organisasjon, som jo er valget styrer står ovenfor når de skal ansette ny toppleder. Effekten av ulik ledelse innenfor samme selskap hevdes å forklare nærmere 80 % av variasjonen.

2.5 Uttalt- og bruksteori

Irgens (2011) refererer til Argyris, Putnam og McLain Smith sine publikasjoner fra 1985 når han gjør rede for begrepet handlingsteorier. Med utgangspunkt i forskningen deres på organisatorisk læring beskriver han handlingsteori slik:

"Handlingsteorier er individuelle og kollektive teorier for og om en handling som vi bruker for å oppnå det vi ønsker" (Irgens 2011, s.91). På organisasjonsnivå formes det et system av roller, oppgaver og design for arbeidsutførelse, og fordeling av arbeidsoppgaver, som i sum utgjør en organisasjons` oppgavesystem.

Oppgavesystemet med dets normer, strategier og antakelser- kommunikasjonsmønstre, former for straff og belønning, karrierestiger, modeller for rekruttering osv. uttrykker de rådende handlingsteoriene bedriften har om seg selv. Handlingsteoriene kan være "offisielle" ("slik foregår det hos oss"), også kalt de uttalte handlingsteoriene.

På individnivå beskrives handlingsteoriene som våre kognitive skjemaer som ligger til grunn for vår atferd, bestående av styrende variabler som antakelser,

forutsetninger, verdier, normer, handlingsstrategier og konsekvenser av disse.

Handlinger som gjentas forsterkes, og automatiseres inn som forklaringsmodeller på egen og andres atferd. Irgens refererer til Karl Weick (1983), som hevder våre handlingsteorier styrer vår atferd og de resultatene vi oppnår ved at vi "spiller dem ut" i våre omgivelser, og i praksis skaper vår virkelighet.

Mens uttalt teori blir den teorien vi bruker for å forklare vår egen, andres eller en organisasjons handlinger, representerer bruksteoriene de teoriene som faktisk styrer

vår atferd. Det kan være både samsvar og uoverensstemmelse mellom disse. Når det som ligger til grunn for selve handlingen (forutsetning, antakelse) er i tråd med utfallet oppstår det ifølge Irgens (2011) resonans, eller en styrking av årsakssammenhengen. Sammenhengen gir mening, man blir ytterligere overbevist om at sin måte å forstå situasjonen på er riktig, noe som igjen har en selvforsterkende effekt. Man tror på, og gjør mer av det man "vet" virker.

Årsakene til det oppstår avvik er flere. Irgens (2011) tar fram én naturlig årsak: En organisasjons` individer kan tolke organisasjonens uttalte teorier forskjellig. Organisasjonens` praksis blir dermed et resultat av de individuelle tolkningene, med det resultat at de uttalte teoriene ikke samsvarer med bruksteoriene. På både organisasjons- og individnivå kan avviket føre til læring ved at man endrer sine bilder, kart og handlinger, slik at utfallet igjen er i samsvar med det forventet resultatet. I motsatt fall, hvis man ikke klarer å distansere seg og observere sine egne grunnleggende forutsetninger og handlingsteorier, betyr det at man ikke vil være i stand til evaluere og eventuelt justere sitt eget verdensbilde. Nedenfor følger en forenklet framstilling av uttalt- og bruksteori.

Figur 2 Uttalt teori og bruksteori

Våre uttalte teorier - Det vi sier vi skal gjøre	Våre bruksteorier - Det vi virkelig gjør
---	---

2.6 Beslutningsteori

Å velge ny leder for et selskap er et viktig valg. Å vite noe om hvordan man kommer fram til en beslutning er det relevant å ha med seg. Henry Mintzberg (2009) tar for seg "Management as a practice", og tre måter man tar beslutninger på, uavhengig om man er privat eller beslutningstaker i et selskap: *Tenke først*, *gjøre først* eller *se først*. Tenke først, som den rasjonelle tilnærmingen, hvor det stilles en diagnose, alternativer utredes, beslutningen tas og settes ut i live. Den fremgangsmåten man liker å anta at ansvarlige større selskaper opptrer med. Se først, som det antatte

potensialet som ligger i de mulighetene som dukker opp når du har sett noe av interesse. Han eksemplifiserer dette med entreprenører, som er ute og ser etter et passende område å bygge en fabrikk på. De ser landområdet, ser for seg hvordan fabrikkene kan bli akkurat der, og beslutningen er tatt. Å gjøre først, før noe annet, er alternativet når man ikke riktig helt vet hva løsningen kan være. Man tester, og ser hvordan det fungerer. Fungerer løsningen godt, gjør man mer av det samme. Fungerer det ikke, forsøker man noe nytt, evaluerer og justerer kursen ett det nye resultatet.

Dette er overførbart til beslutninger av den typen jeg tar for meg i oppgaven, og komplementerer de allerede omtalte fallgruvene. Å tenke først- stille diagnosen, er den innfallsvinklens rekrutteringsrådgiverne legger opp til. Å utrede hva man har å velge mellom, og vurdere hva som vil være det beste valget av leder høres klokt ut i denne sammenhengen. Å ansatte lederen først, for deretter å se om vedkommende fungerer, vil i praksis være ekstremt lite lønnsomt. Man ser likevel eksempler på virksomheter som bytter toppleder så ofte, at man kanskje kan være tilforlatelig til å tro at denne måten å ta beslutninger på faktisk er utbredt. Å se først, er nær knyttet til den impulsive og spontane måten å ta beslutninger på. I denne sammenhengen, karismatiske kandidater som gjør særdeles gode første inntrykk har nok en tendens til å bli valgt videre i en prosess, uten å bli gjenstand for mye kritisk vurdering i etterkant av møtet.

Meland (2015) mener hvordan vi tar valg styres av to systemer, system 1 og 2. System 1 som det lynraske, følelsedrevne og intuitive. System 2 som det mer langsomme, logiske og oppmerksomhetskrevede (s.14). System 1 hjelper oss med å ta de lette hverdagslige beslutningene uten å måtte legge ned noe særlig energi. For å få til dette kjøres det en tøff forenklingsstrategi, hvor vanskelige spørsmål gjerne byttes ut med noen enkle, eksempelvis, "liker jeg dette, eller ikke?". Han forteller at psykologene kaller dette et innenfraperspektiv, som bygger på umiddelbare personlige inntrykk av en situasjon. System 2, utenfraperspektivet dropper de personlige detaljer, og ser på den store sammenhengen. Et perspektiv som er langt mer nøyaktig. Ved sammensatte, komplekse og krevende valgsituasjoner er system 2 overlegent bedre enn system 1. Utfordringen er at system faller langt enklere for oss. Beslutningsprosessen er automatisert og dukker opp som det første umiddelbare

alternativet å ta i bruk. Men, system 1 bytter de vanskelige spørsmålene ut med noen lette, og blir dermed ute av stand til å ta komplekse beslutninger. Vi trekkes mot sterkt forenklete valg basert på et for snevert bilde av situasjonen. "Prisen vi betaler for denne ubevisste neglisjeringen av utenfraperspektivet, er at vi går glipp av opplysninger som kan bety forskjellen mellom en god beslutning og et katastrofalt valg (Meland, 2015, s. 16)".

2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for de vanligste bestanddelene i en rekrutteringsprosess, med fokus på de utvelgelsesmetodene som normalt er i bruk. Jeg tok for meg beste praksis som en måte å innrette sine aktiviteter på, før jeg presenterte det som per i dag er å regne for beste praksis rekrutteringsmetodikk. Jeg så deretter på de vanligste feilene som begås i utvelgessammenheng. Jeg gjorde kort rede for studier som påviste sammenhengen mellom ledelse og hvilke resultater som på 3 års sikt kan spores tilbake til valget av ny leder, før jeg så på Irgens sine uttalte teorier og bruksteorier. De uttalte som "det vi sier at vi gjør", og bruksteoriene som "det som gjøres". Avslutningsvis så jeg på beslutningsteori, og viste først til Mintzberg sine betraktninger rundt "Management as a practice", og hvordan han mener valg tas. Deretter Nils Tore Meland sin bruk av system 1 og 2, hvor system 1 representerte den spontane og magefølelsesstyrte måten å fatte beslutninger på, mens system 2 representerte den grundige, og veloverveide tankevirksomheten.

For å undersøke hva som kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan dette samsvarer med beste praksis rekrutteringsmetodikk har jeg utledet følgende forskningsspørsmål:

- 1) På hvilken måte samsvarer rådgivernes praksis med det som profileres?
- 2) På hvilken måte påvirker rekrutteringspraksisen det endelige valget av kandidat?
- 3) Hvordan vet man at en rekruttering er vellykket?

Kapittel 3 Metodisk tilnærming

Hvordan studien har blitt til, på hvilken måte den er gjennomført, og hvordan jeg har behandlet den informasjonen jeg har fått utgjør hovedinnholdet i dette kapitlet. Jeg redegjør innledningsvis for egen rolle og valg av forskningsdesign. Deretter hvordan data er samlet inn, hvordan det er analysert, samt hvordan funnene er identifisert. Jeg avslutter med en vurdering av troverdigheten og noen etiske forhold i en studie som denne.

3.1 Egen rolle

Min studie foretas delvis i egen organisasjon, men i hovedsak på utsiden, i den forstand at prosessene informantene refererer til er prosesser hvor ledere har blitt rekruttert til andre virksomheter. Jeg intervjuer riktignok også to av mine kollegaer i Hartmark Executive Search AS, som er et rekrutteringsselskap med tilsvarende tjenestespekter som de selskapene jeg tar for meg senere i oppgaven. Med tjenestespekter mener jeg et fokus på rekruttering av ledere, fra styre- og toppledelse, til linjeledere. Jeg studerer dermed både oppdragsgivere, og mine kollegaers virke i deres eksterne oppdrag for ulike oppdragsgivere. Jeg kan også med mine snart 10 år som rekrutteringsrådgiver også supplere med egne erfaringer.

Som rådgiver har jeg både tilgang til informanter som forstår problemstillingen med dens nyanser, samt et godt kvalifisert utvalg av andre som har deltatt i prosesser på det nivået som er temaet for oppgaven. God tilgang til, og gode forutsetninger for å forstå informasjon som innhentes i intervjuene for å belyse problemstillingen er en av mine fordeler. Wadel (2014) tar for seg noen av fordelene ved å gjøre feltarbeid i egen organisasjon, og viser til at man både forstår språket, og at informantene har noen grunnleggende like antakelser. Blant annet om virkelighetens, og handlingens- og samhandlingens beskaffenhet. Å studere mine nærmeste kollegaers virke, og inneha noe av det samme erfaringsgrunnlaget selv, byr imidlertid også på noen utfordringer. Det felles kjente, som ikke alltid er like lett å forstå akkurat hva er (omtalt som "noe"), er ofte både uuttalt og ubevisst. At dette tas for gitt gjør at det kan være vanskeligere å få tak i mange forhold i egen organisasjon enn i en fremmed. Å få den distansen som kreves for ikke å bare ende opp med bekreftelser på mine egne antakelser vil dermed bli viktig for meg i datainnsamlingen.

3.2 Forskningsdesign

Temaet "rekruttering" er et velstudert fagområde, men ikke utstudert. Fagområdet er stort, med mange mulige innfallsvinkler. Å begi seg inn på en oppgave med innfallsvinkelen jeg har valgt, er først og fremst en øvelse i å navigere i mer åpne problemstillinger. Min egen, mine kollegaers og våre konkurrenters bruk av begrepet *beste praksis rekrutteringsmetodikk*, og troen på at det er dette vi og andre rådgivere leverer til oppdragsgivere, gjør at det over tid har vokst fram en tvil om dette virkelig stemmer. Å først finne ut av hva vi gjør virker å være et godt startpunkt.

Denne undringen over hva som egentlig gjøres var kilden til å komme på sporet av den endelige problemstillingen. Spørsmålene jeg stiller er åpne, i den betydning at virkeligheten i seg selv er en kompleks materie å studere. Å forvente svar som besvarer spørsmålene isolert sett, eller som lett lar seg kategorisere, har bydd på utfordringer under utarbeidelsen av designet på studien. Mitt mål med oppgaven har derfor vært å stille noen spørsmål som jeg ikke ser er stilt på samme måte før, øke mitt eget refleksjonsnivå, og utvikle en forståelse for hva som skjer i prosessene jeg selv til daglig er en del av.

I undersøkelsen vil jeg først og fremst forstå, ikke tallfeste eller kvantifisere. Valget av en kvalitativ tilnærming har dermed falt naturlig. "Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomen vi ønsker å forstå mer grundig (Johannesen, Tufte, Christoffersen 2010)".

Oppgaven har utgangspunkt i en sammenfatning av et utvalg rekrutteringsselskapers nettsider, og intervjuer med rekrutteringsrådgivere så vel som oppdragsgivere, med den hensikt å finne fram til generelle mønstre. Oppgaven har med det primært en utforskende tilnærming.

3.3 Datainnsamling

Jeg ønsker å forstå hva som kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis, og hvordan dette samsvarer med den nå kjente beste praksis rekrutteringsmetodikk.

Intervjuer av både rådgivere og oppdragsgivere som har deltatt i denne type prosesser fremstår som gode alternativer som støtter formålet.

Johannesen m.fl. (2010) redegjør for begrepene *strategisk* og *taktisk* utvalgmengde, hvorav strategisk sidestilles med en homogen gruppe, som vet mye om det samme, er interessert i, eller har andre ting til felles som gjør gruppen homogen. Utvalget jeg har invitert inn vet svært mye om temaet jeg jobber med i undersøkelsen, og består av tre rådgivere og fire andre oppdragsgivere som alle har vært involvert i rekrutteringsprosesser som dette. To erfarne rådgivere som jobber i Hartmark Executive Search, hvorav én nylig kommer fra et konkurrerende selskap. Disse, samt én rådgiver som nylig har gått ut av bransjen etter 15 år i ulike rekrutteringsselskaper, blant annet et av de jeg studerer, utgjør utvalget av rådgivere. To HR- ledere som nylig har deltatt i rekruttering av toppleder, samt to styreledere, hvorav begge har verv i flere selskaper, og med det har vært igjennom flere prosesser hvor ny leder har blitt rekruttert. Fem av sju informanter er eksterne, noe jeg håper vil bidra til å utvikle den forståelsen som er en del av målet med oppgaven.

Figur 3 Informanter

Rekrutteringsrådgivere	3 informanter
Oppdragsgivere	4 informanter

Selskapene jeg ser nærmere på er de selskapene som ble "shortlistet" i forbindelse med anbudsbesvarelsen ved rekrutteringen til det nye statlige veiselskapet Nye Veger AS (Doffin, 27.5.15). Topplederansettelse i et aksjeselskap underlagt Samferdselsdepartementet er et eksempel på en rekrutteringsprosess som treffer godt i forhold problemstillingen jeg tar for meg. Siden to av informantene er i Hartmark Executive Search, tar jeg også med nettsiden til dette selskapet. Studien av disse selskapene, sammen med intervjuene betyr at studien består av to utvalg.

Intervjuene har blitt gjennomført delvis strukturerte, eller semistrukturerte, som også er betegnelsen Johannesen m.fl.(2010) bruker. En intervjuguide ble utformet, og informantene i samme "kategori", rådgiverne for seg og de fire oppdragsgiverne for seg, har alle blitt stilt de samme spørsmålene, men ikke nødvendigvis i samme rekkefølge. Jeg har åpnet opp for å kunne stille oppfølgings- spørsmål når jeg har merket at informantene har hatt mer relevant informasjon å komme med innenfor temaet spørsmålet opprinnelig tok for seg.

Mine hovedspørsmål har vært:

- Beskriv "din" rekrutteringsprosess
- Hvem er normalt involvert i prosessen, internt og eksternt? Hvem er beslutningstaker?
- Hvilke seleksjonsmetoder benyttes? Hvilke(n) seleksjonsmetode(r) vektlegges normalt mest i det endelige valget av kandidat?
- Hvordan blir prosessene dokumentert? Hva etterlates av skriftlig dokumentasjon?
- På hvilken måte har du erfart at det er samsvar mellom den utarbeidete profilen, vurderingene i prosessen og det endelige valget av kandidat?
- Hvordan vet man at rekrutteringsprosessen har vært en suksess? Måles det i etterkant?

Jeg har lang erfaring med å gjennomføre intervjuer i forbindelse med rekrutteringsprosesser, og skrev ned ordrett samtalene underveis i selve intervjuet, hvorav materialet ble renskrevet i etterkant. Informantene ble gjort oppmerksomme på dette, slik at å så godt det lot seg gjøre å svare konkret på spørsmålet ble understreket som viktig.

Informantene representerer som tidligere beskrevet to kategorier. Rådgivere og oppdragsgivere. Omtalt i det videre som henholdsvis rådgiver 1, 2 og 3, og oppdragsgiver 1, 2, 3 og 4. Konkret hvilke prosesser rådgiverne refererer til i sine svar er ikke viktig, det er deres generelle betraktninger jeg først og fremst er på jakt etter. Nedenfor redegjør jeg kort for oppdragsgiverne, og hvilken erfaring de har fra denne type prosesser.

Oppdragsgiver 1. HR- direktør, har vært med i tre rekrutteringsprosesser på administrerendenivå, hvorav én hadde eksterne rådgivere involvert. Informanten beskriver en litt tilbaketrukket rolle, hvor rekrutteringsselskapet fasiliterte hoveddelen av prosessen. Hun ble av tidshensyn koblet på igjen når det var 3- 5 kandidater igjen. Hun var involvert i forarbeidet til prosessen, med på evalueringene, intervjuene, og delaktig i beslutningsprosessen. Forteller om en "hverdaglig" tilnærming til denne typen rekrutteringsprosesser, i den forstand at det er en helt naturlig del av jobben som inntreffer (i hennes tilfelle) altfor ofte.

Oppdragsgiver 2. Styreleder, både nåværende og tidligere i en rekke selskaper. Refererer til ulike prosesser, men spesielt til en mekanisk bedrift i krise lokalisert på Vestlandet. Selskapet tapte penger og var eiet av et venturefond. Forteller om en ryddig prosess istandsatt av HR avdelingen, med hjelp fra innleid rådgiver. Behovene ble beskrevet sammen med HR og rådgiveren. Han var med på intervjuer, og kom med sine synspunkter, før det endelige valget ble tatt.

Oppdragsgiver 3. Styregrossist og konsulent. Mye fokus på handelsvirksomheter. Forteller at når man har funnet ut at man må ha en ny administrerende, kjøres det to parallelle prosesser. En for å bli enig med administrerende om avslutning og håndtering av dette, og en for å forberede et utvalg rekrutterere på at det kan komme et nytt oppdrag den nærmeste tiden. Han har alltid brukt eksterne rådgivere. Selskapene kartlegges, og det utarbeides kriterier på ønsket profil på. Valg av selskap og rådgiver gjøres mye på bakgrunn av metodikken og prosessen, men referanser til stillingskategori og bransjer vektet tyngst.

Oppdragsgiver 4. HR- direktør i et bank- og forsikringsselskap. Refererer til forrige ansettelse av ny banksjef. På grunn av interne forhold i konsernet var dette en stilling som det hastet med å få på plass, så prosessen kunne maks ta to måneder fra start til slutt. Konsernsjef og hun selv var kontaktpersoner mot byrået, men det var kun konsernsjef som deltok på intervjuene sammen med byrået. Hennes primære rolle bestod i første omgang av å delta i arbeidet med kravspesifikasjonen av stillingen, og underveis være sparringspartner for byrået i forhold til profiler som kunne være aktuelle. Hun hadde innsyn i utvalget av søkere, som i første omgang var

anonymisert uten navn, men etter hvert med fullt innsyn i personlighetsprofilene til de utvalgte som gikk videre i prosessen.

3.4 Analyse av data

Sammendraget fra intervjuene består av 23 sider. Å analysere og tolke disse dataene er neste trinn i studien. Johannesen m.fl. (2010) tar for seg tre mulige måter å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet: *Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller*. Tre ulike teknikker, men ikke gjensidig utelukkende.

Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data trekkes fram som en ofte foretrukken metode for å dele opp materiale som er hentet inn i intervjuer. For senere å kunne identifisere de ulike temaene markeres setninger og avsnitt som hører sammen, og som berører samme del av problemstillingen. Jeg har tatt utgangspunkt i intervjuguiden, og har som første steg sortert alle dataene under hvert spørsmål. Mine hovedspørsmål har vært stilt til alle informantene.

Johannesen m.fl. (2010) viser til at å sortere dataene på denne måten som en velfungerende og utbredt måte å jobbe med data på, men ikke uten fallgruver. For brede kategorier, eller forhåndsdefinerte kategorier som ikke bidrar med ny kunnskap som to risikomomenter ved metoden. Videre fanger heller ikke metoden opp ikke-tekstbaserte data, og data som er fanget opp uten en fast struktur.

I min studie er det hovedsakelig den verbale informasjonen jeg har vært interessert i. Hvordan det har blitt fortalt, hvilke betenkingspauser som er tatt, eller kroppsspråk, er utenfor hva jeg betrakter som relevant i databehandlingen, eller i hvert fall hovedinteressefeltet for oppgaven. Kategoriseringen ble foretatt ved å gruppere de intervju spørsmålene som naturlig besvarer de samme forskningsspørsmålene jeg har satt opp. På bakgrunn av dette er teksten i hovedsak lest *bokstavelig*. Det er selve innholdet i teksten jeg mener belyser problemstillingen best.

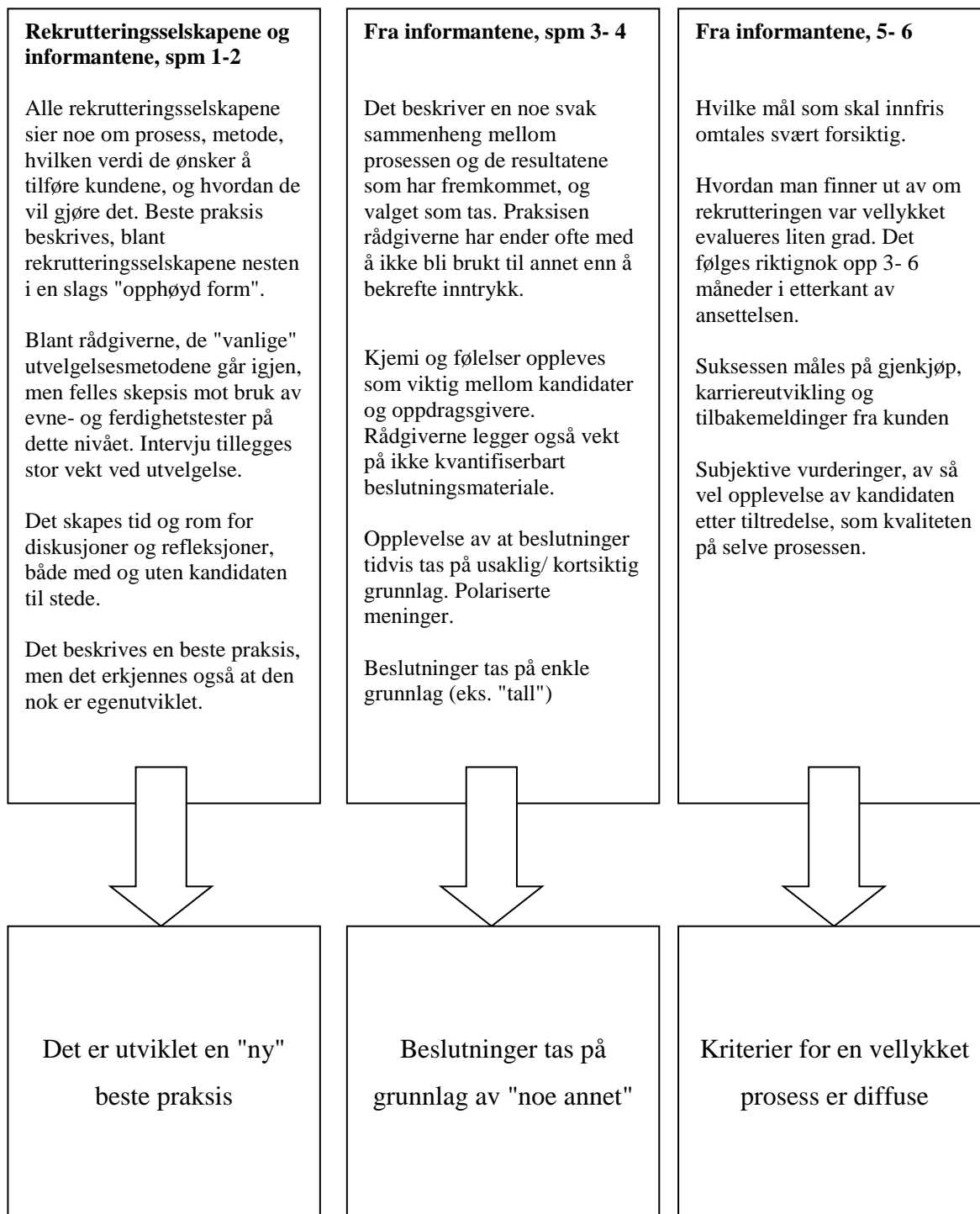
Min overordnede problemstilling er som følger: Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av topledere, og hvordan samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk? For å undersøke dette har jeg i tillegg til problemstillingen utledet tre forskningsspørsmål. Tabellen nedenfor gir et bilde av hvordan intervju spørsmålene besvarer de spørsmålene jeg har stilt meg i oppgaven, både problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Figur 4 Oversikt Problemstilling og Intervju spørsmål

Problemstilling	Intervju spørsmål
<ul style="list-style-type: none"> - Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av topledere? - Hvordan samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk? 	<ul style="list-style-type: none"> - Beskrivelse av rekrutteringsprosess - Hvem er normalt involvert i prosessen, internt og eksternt? Hvem er beslutningstaker? - Hvordan blir prosessene dokumentert? Hva etterlates av skriftlig dokumentasjon? - Fremkommer av Schmidt & Hunter (1998)
<p>Forskningsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte samsvarer rådgiverens praksis med det som profileres? - På hvilken måte påvirker rekrutteringspraksisen det endelige valget av kandidat? - Hvordan vet man at en rekruttering er vellykket? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilke utvelgelsesmetoder benyttes? Hvilke(n) metode(r) vektlegges normalt mest i det endelige valget av kandidat? 2. I forhold til det du/ ditt selskap "lover" av rekrutteringsmetodikk, hva mener du blir dårligst i vare tatt? 3. På hvilken måte har du erfart at det er samsvar mellom den utarbeidete profilen, vurderingene i prosessen og det endelige valget av kandidat? 4. Ved avvik, hvilke faktorer legges da til grunn? Kan du gi et eksempel der det har vært uenighet rundt valg av kandidat? 5. Hvordan vet man at rekrutteringsprosessen har vært en suksess? 6. Måles det i etterkant, og hvordan?

De tre kategoriene jeg grupperer neste kapittel etter fremkommer på følgende måte:

Figur 5 Kategorisering



3.5 Troverdighet

Om forskningsfunnene er pålitelige og gyldige er et viktig spørsmål i alle studier, kvantitative så vel som kvalitative. *Reliabilitet* og *validitet* er de to begrepene som oftest er benyttet som mål på dette. "Reliabilitet har med forskningsresultatens konsistens å gjøre" (Johannesen m.fl., 2010 s. 250). Kan resultatet reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere? Ville intervjupersonen endret sine svar i et intervju med en annen forsker? En god mulighet til å komme fram til de samme resultatene, uavhengig av tid, sted og hvilken forsker som stiller spørsmålene er en god indikator på undersøkelsens reliabilitet.

I hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke er spørsmålet man bør stille seg for å avgjøre om hvorvidt en metode er *valid* eller ikke. Johannesen m.fl. (2010) utreder begrepet med å vise til de ulike og mest brukte tilnærmingene, og viser til at *sannhet*, *riktighet* og *styrke* er det som i vanlige ordbøker utgjør definisjonen av begrepet. Måler du det du tror du måler? I hvilken grad reflekterer våre observasjoner de fenomenene eller variablene vi ønsker å vite noe om? "I en bredere fortolkning har validitet å gjøre med i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke"(Johannesen m. fl., 2010, s. 250).

Johannesen m. fl understreker de ulike fasene i en studie, og at om hvorvidt en studie er reliabel både påvirkes av selve intervjuene (ledende spørsmål kan påvirke), i transkriberingen og i analysefasen. For å øke troverdigheten i studien har jeg i studien tatt for meg to utvalg: 1) Et utvalg rekrutteringsselskaper, og analysert hvordan de omtaler seg selv på sine nettsider, og 2) et utvalg av informanter, hvor "alle" rollene som normalt er involvert i denne type rekrutteringsprosesser er med som informanter. Jeg får dermed en 360 graders vurdering, med uttalelser fra så vel beslutningstakere (styreledere), påvirkere- og medvirkende (HR- ledere), samt rådgivere som prosjektledere og fasilitatorer i prosessene.

Jeg mener resultatene som er fremkommet i intervjuene kan reproduseres på et senere tidspunkt, også av andre. Spørsmålene er åpne, og jeg har med det invitert informantene til å greie ut svarene så langt de har villet. For å sikre at jeg har forstått, og for å ha fått med "alle" sider ved svarene, har jeg sørget for å stille oppfølgings spørsmål der hvor jeg har merket at svaret kunne vært mer utfyllende. Jeg har også i

det avsluttende spørsmålet ("har du andre tanker som kan være relevante"?) gitt rom for å supplere med informasjon som ikke nødvendigvis ville vært like lett å kategorisere. Jeg føler meg trygg på at intervjupersonene ikke ville endret sine svar i et annet intervju, som referer til de samme prosessene. De to utvalgene jeg tar for meg i studien; rekrutteringsselskaper jeg ikke har noe forhold til, og informanter som har vært involvert i prosesser på litt ulike måter, og derav observert fra flere kanter, er ment å skape balanse i datainnsamlingen. Denne åpne tilnærmingen til studien har gjort analysefasen krevende, men også svært lærerik. Data som er samlet inn under ett spørsmål har også vært supplerende informasjon til andre svar, slik at funnene som er gjort er utledet både fra det informantene fremstår som "enige" om, men også som sammensatte svar fra flere spørsmål. Denne tilnærmingen har vist seg å fungere godt. Min problemstilling, og forskningsspørsmål oppleves som godt besvart.

3.6 Etikk

Kvale og Brinkmann (2014) tar for seg etiske problemstillinger knyttet til det de behandler som syv forskningsstadier, og understreker viktigheten av å ta hensyn til de mulige problemstillingene fra begynnelse til slutt. *Konfidensialitet* er det hensynet som går igjen i alle faser, hvorav tematiserings- og planleggingsstadiet legger grunnlaget for å kunne ta hensyn til dette igjennom hele undersøkelsen. Samtykke til deltakelse, og- enda viktigere, å evne å ivareta det menneskelige aspektet, blant annet i en intervjusituasjon, bør det tenkes grundig igjennom, og legges til rette for. Hvilke konsekvenser kan det ha for en informants selvbilde å delta i et intervju? Hva med stress? Hva vil det si å foreta en lojal skriftlig transkripsjon av intervjupersonens muntlige uttalelser? Det er forskerens etiske ansvar å være bevisst på dette, slik at også analysen og rapportering tar hensyn til de samme retningslinjene. Forskerens *rolle*, sammen med *informert samtykke*, *fortrolighet* og *konsekvenser* pekes på av forfatterne som de fire usikkerhetsområdene som kan danne rammen for en etisk protokoll til en kvalitativ undersøkelse, og som påminnelse på hva man i praksis skal være observant på i gjennomføringen av intervjuforskning.

For denne oppgavens vedkommende, ble det for å avklare om hvorvidt prosjektet måtte meldes innledningsvis foretatt en sjekk på Norsk vitenskapelige datatjeneste og

*Personvernombudet for forskning*⁵(<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>), uten at oppgaven har innhold som burde meldes. Ingen personopplysninger av interesse er samlet inn i studien. Videre er, foruten selskapsnavn, alle navn anonymisert, ei heller er noen av referanseeksemplene konkretisert. Det er gitt utfyllende informasjon til informantene i forkant av undersøkelsen. Samtykke og hvilken grad av konfidensialitet oppgaven vil inneha er gått igjennom i starten av hvert intervju.

I dette kapittelet har jeg gjort rede for min metodiske tilnærming. Jeg tydeliggjorde innlednings min egen rolle, og beskrev både de fordelene og ulempene jeg ville ha i en studie som denne. I neste avsnitt tok jeg for meg hvordan studien har blitt til. Hvilke tanker jeg har gjort meg som har gjort at jeg har kommet på sporet av problemstillingen, og hvordan jeg basert på det ville legge opp studien. I datainnsamling gjorde jeg rede for hvordan dataene ble samlet inn, et uttrekk av mine hovedspørsmål, og en kort introduksjon av hvem informantene er. Videre, en visuell framstilling av hvordan forskningsspørsmålene besvares av mine intervju spørsmål, og hvordan kategoriseringen er utført i etter kant. Avslutningsvis en vurdering av studiens troverdighet og noen etiske vurderinger.

⁵ <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>

Kapittel 4 Resultat

Problemstillingen i oppgaven er som følger: *Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk?*

Jeg avsluttet teoridelen med å konkretisere de forskningsspørsmålene jeg mener er med å belyser problemstillingen. Kapittelet er todelt. I den første delen ser jeg på hvordan rekrutteringsselskapene jeg tar for meg profilerer seg, deretter strukturert etter de tre forskningsspørsmålene.

- 1) På hvilken måte samsvarer rådgivernes praksis med det som profileres?
- 2) På hvilken måte påvirker rekrutteringspraksisen det endelige valget av kandidat?
- 3) Hvordan vet man at en rekruttering er vellykket?

4.1 Rekrutteringsselskaper

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i at mange topplederrekrutteringer i Norge skjer med eksterne rekrutteringsrådgivere involvert. Hvordan disse selskapene omtaler seg selv på sine egne nettsider, mener jeg gir et godt bilde av hvordan de profilerer seg.

ISCO Group

Etablert i 1982, 15 ansatte. Omsatte i 2014 for 24,6 mill. Spesialister på Executive Search; aktivt søk i markedet etter toppledere, mellomledere, nøkkelmedarbeidere og styremedlemmer. Har som mål å tilføre merverdi gjennom å identifisere og presentere de fremste kandidatene.

Beskriver sin tilnærming og metode på følgende måte: Executive Search-prosesser bestående av tre hoveddeler; analyse, research og utvelgelse. Ved hvert oppdrag, analyse av hvilken kompetanse som er kritisk å få på plass. De sier de vil utfordre oppdragiver til å bli tydelig på hva man *egentlig* trenger. "Vi gjør en kritisk vurdering av både struktur, kultur, evner, ferdigheter og personlighet".

Selskapet forteller videre om sin posisjon som nestorer i bransjen innenfor researchmetodikk; systematisk, metodisk og hardt arbeid for å sikre klient at hver stein er snudd. Gjennom presise verdikjedeanalyser og omfattende søkskart gjøres det en grundig kartlegging av markedet. "Gjennom kritisk bruk av relevante personlighets- og evne/ferdighetstester, strukturert intervju og omfattende referanseintervjuer, avdekker vi potensiale og risiko ved den enkelte kandidat. Evner/ferdigheter og personlighet måler vi gjennom reliable og valide testverktøy som er sertifisert" (www.iscogroup.no).

Visindi

Etablert i 2004, 36 ansatte. Omsatte i 2014 for 80 mill. Profilerer seg selv med "kloke ledervalg", og viser til navnet, som fra gammelnorsk betyr *bevissthet, visdom og kunnskap*. Selskapet har stor faglig og bransjemessig bredde, og leverer tjenester innen rekruttering og utvelgelse av toppledere, styremedlemmer og andre nøkkelroller. Ønsker å skape strategiske fortrinn gjennom lederutvelgelse og rådgivning som er tilpasset virksomhetens situasjon og behov.

Beskriver sin tilnærming og metode på følgende måte: Tjenester, prosesser og løsninger som preges av helhetssyn, uten å overse de viktige detaljene. Er åpne for å tenke utradisjonelt, og benytter gjerne erfaringer og kunnskap fra et bredt spekter av fagområder. Prosessene beskrives som tydelige og etterprøvbare og gjennomføres med respekt, omtanke og diskresjon. Vil at alle virksomheter og enkeltmennesker skal få tilført verdi gjennom kontakt med dem – det være seg strategiske fortrinn, økt bevissthet, bedre innsikt eller tips og råd. Dette skapes ved å overføre kunnskap og levere best mulig kvalitet i prosessene, prosedyrer, systemer og rutiner (www.visindi.no).

Delphi Consulting

Etablert i 1986, 14 ansatte. Omsatte i 2014 for 31,6 mill. Er spesialisert på rekruttering til lederstillinger på topp- og mellomnivå, styresammensetninger og ledergruppevurderinger. Fremhever sitt faglig sterke miljø, egenutviklede metoder og verktøy. Har knyttet til seg faglig kompetanse fra Universitetet i Oslo og Henley Management College, hvorav begge utdanningsinstitusjonene jevnlig benyttes til faglige oppdateringer.

Beskriver sin tilnærming og metode på følgende måte: har egenutviklede metoder, tester og verktøy, i tillegg til de DNV GL- sertifiserte verktøyene. Harald Engvik, tidligere 1. amanuensis ved Universitetet i Oslo, har vært faglig ansvarlig for testutviklingen og anvendelsen siden oppstarten, og testene er kvalitetssikret gjennom Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo. Arbeidet med dette har gitt unik innsikt i de ulike metodene og verktøyene som benyttes, deres pålitelighet og egnethet til å si noe relevant om fremtidig jobbadferd.

Det metodiske rammeverket, og de strukturerte arbeidsprosessene fremheves som viktige elementer for å minimere risiko for en feilansettelse. Det vises til tre uavhengige evalueringer av ansettelser Delphi Consulting har bidratt til, hvorav resultatene viser at det er svært få ansettelser som ikke har vært vellykket, med en "treffprosent" langt høyere enn man normalt kan regne med ved ansettelser (www.delphi-consulting.no).

Backer Skeie

Etablert i 2004, 25 ansatte. Omsatte i 2014 for 55 mill. Har som mål å skape betydelige og varige verdier gjennom rekruttering av de beste lederne. Profilerer svært høy kvalitet, kjerneverdier som aktivt brukes og et kontinuerlig forbedringsarbeid basert på regelmessig evaluering av verktøy, prosesser og egen kompetanse.

Beskriver sin tilnærming og metode på følgende måte: Profilerer erfarne konsulenter som bringer klienter sammen med de beste kandidatene, og leveranser av den høyeste kvalitet basert på rådgivning gjennom spesialiserte konsulenter, støttet av en teamorientert organisasjon, solide prosesser og innovative verktøy. Kjerneverdier *integritet, relasjoner* og *engasjement* beskrives som fundamentet for samarbeidet med klienter, kandidater og kolleger.

Beskrevet prosess preges av systematikk, kreativitet og hardt arbeid, basert på inngående bransjekjennskap. Teamet gjør grundige markedsanalyser for å identifisere relevante miljøer og mulige kandidater, med mål om å finne riktig "match" mellom stilling og kandidat, som er riktig i kandidatens karriere og riktig kandidat for klientens organisasjon. Dyp sektor- og funksjonskompetanse

kombineres med en strukturert og faktabasert evaluering fundert på fire hovedelementer: Strukturerte dybdeintervjuer med fokus på fakta, kompetanse og motivasjon. Strukturerte og relevante referanseintervjuer. Evaluering av både akademiske og profesjonelle resultater, og skriftlige oppgaver relatert til personlighet, analytiske evner og teamroller (www.backerskeie.no).

Mercuri Urval

Etablert i 1977, 48 ansatte. Omsatte i 2014 for 75 mill. Globalt selskap som bistår internasjonale så vel som nasjonale selskaper. Tilbyr ”best practice” og solid leveranser innen rekruttering, talentutvikling, virksomhetsendring og styrearbeid på internasjonalt nivå. Har en helhetlig tilnærming til sine oppdragsgivere, og leverer tjenester basert på "diagnosen" som stilles.

Beskriver sin tilnærming og metode på følgende måte: Profilerer kunnskap, innsikt og grundighet, med fokus på fire kritiske faser.

- 1) Avklaring av forretningsmål og sentrale suksessfaktorer. Forståelse for hvilke resultater og hvordan de skal nås er prioritet nummer én.
- 2) Selskapet tiltrekker og motiverer ledere som ønsker å skape resultater. Deres omfattende erfaring og brede nettverk gjør at det kan skreddersys en hensiktsmessig sourcing-strategi.
- 3) De hjelper deg med å ta den riktige avgjørelsen. For å hjelpe deg med dette sørges det for en klar og god innsikt i kandidatens potensial og ulike evneområder: strategisk orientering, lederskap, operative ferdigheter og evnen til å håndtere medarbeidere. Videre, omfattende referansesamtaler, der det sjekkes med tidligere ansatte og kolleger, for å sikre riktig løsning for begge parter.
- 4) Skreddersøm av en integreringsløsning. Selskapet hjelper til med praktisk støtte og relevante råd som bidrar til at den nye lederen raskt og effektivt kommer inn i den nye organisasjonen og hurtig over i prestasjonsmodus (www.mercuriurval.no).

Hartmark Executive Search

Røtter tilbake til 1928. Etablerte lederrekruttering som eget fagområde i 1967, og var med det først ute med å tilby dette i Norge. 11 ansatte, omsatte i 2014 for 13,4 mill. Forteller om sin kjernekompetanse, som er identifisering, utvelgelse og vurdering av toppledere, styremedlemmer, mellomledere samt nøkkelmedarbeidere.

Deres partnerskap og samarbeid med søsterselskap gjør dem i stand til å gripe an utfordringer med et helhetlig perspektiv, og vurdere løsninger og verktøy utover det som tradisjonelt knyttes til rekrutteringsprosesser. Tjenestene tilpasses etter behov, alltid med tydelig definerte mål og lojalitet til velprøvd metodikk. Deres erfaring og dyptgående forståelse av roller, komplementære grupper og kjennskap til, og erfaring fra en rekke bransjer, gjør dem til reelle sparringspartnere for våre oppdragsgivere. *Utfordrer etablerte sannheter*, og erkjenner at svaret ikke alltid en ny leder eller

Forteller videre om gjennomgående forbilledlig kvalitet, og troen på at store verdier kan skapes gjennom rekrutteringer godt over gjennomsnittet. Er opptatt av at rekrutteringene skal ha tydelige definerte mål, både på kort og lang sikt. I forarbeidet legges det derfor vekt på å formulere disse målene, og forankre disse hos både oppdragsgiver og kandidat (www.hartmarkexecutive.no).

4.1.1 Oppsummering

Alle rekrutteringsselskapene i utvalget sier noe om *prosess, metode*, hvilken *verdi* de ønsker å tilføre kundene, og *hvordan* de vil gjøre det. De seks utvalgte selskapene har fokus på rekruttering av ledere på flere nivåer, opererer i det samme markedet, og henvender seg stort sett til de samme kundegruppene.

ISCO Group sin prosess baseres på analyse, research og utvelgelse, og utfordrer oppdragsgiver på hva man *egentlig* trenger. Visindi`s prosesser er basert på et helhetssyn, og benytter kunnskap fra et bredt spekter av fagområder. Prosessene er tydelige, etterprøvbare og gjennomføres med respekt, omtanke og diskresjon. Delphi Consulting fremhever sine egenutviklede metoder, tester og verktøy, kvalitetssikret enten hos DNV GL eller Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo. Backer Skeie beskriver prosess preget av systematikk, kreativitet og hardt arbeid. Mercuri Urval

tilbyr "best practice", en helhetlig tilnærming basert på kunnskap, innsikt og grundighet, og Hartmark Executive Search fremhever sine tjenester som er tilpasset behov, med lojalitet til en velprøvd metodikk.

Struktur, grundighet og systematikk går igjen, og fremstår på mange måter som de viktigste honnørordene man ønsker å sette på sine egne prosesser. *Beste praksis* er ordrett kun nevnt hos Mercuri Urval. At selskapene forsøker å beskrive seg selv "så tett opp til" beste praksis som mulig er forståelig. Å beskrive sine prosesser som lite etterprøvbare, med kun tilfeldig innslag av struktur og metode er sannsynligvis lite klokt i profileringsøyemed.

Hva som oppnås med de beskrevne metodene- *resultat*- er også en fellesnevner. ISCO Group tilfører merverdi gjennom å identifisere og presentere de fremste kandidatene. Visindi vil med lederutvelgelse og rådgivning tilpasset situasjon og behov skape både økt bevissthet, bedre innsikt så vel som strategiske fortrinn. Delphi Consulting fremhever minimal risiko for feilansettelse, og en "treffprosent" langt høyere enn man hva man kan forvente, noe som også er dokumentert i tre uavhengige undersøkelser. Backer Skeie sitt mål er å skape betydelige og varige verdier gjennom rekruttering av de beste lederne, mens Mercuri har fokus på og sikrer at man avklarer forretningsmål og andre sentrale suksessfaktorer som skal oppnås. Hartmark Executive skaper store verdier via deres kompromissløse kvalitet.

Praksisen som beskrives, fremstår blant rekrutteringsselskapene nesten i en slags "beste praksis- opphøyd form". De er svært oppmerksomme på hva de ønsker å tilføre, eller hva rette kandidat kan skape av verdier.

4.2 Det er utviklet en "ny" beste praksis

REKRUTTERINGSPROSESSEN

De tre rådgiverne ordlegger seg ulikt, men beskriver tilnærmet like rekrutteringsprosesser. Tradisjonell, grundig, veloverveid og hypotesebasert er de generelle beskrivelsene som går igjen.

Innledningsvis en *analysefase*, hvor det brukes mye tid på snakke med dem som blir pekt på som deltakere. På det meste har en av rådgiverne avholdt 21 forberedende samtaler. Å snakke med kunden om hva de faktisk trenger, og gå inn på nåværende situasjon og de strategiske utfordringene er en naturlig del av dette. Hva er personbehovet fra nåværende til fremtidig situasjon? Er dette de egentlige utfordringene? Å beskrive det reelle utfordringsbildet hos oppdragsgiver, og basert på det, lage innholdsrike og ærlige stillings- og kandidatprofiler, bidrar til å gi potensielle kandidater det riktige inntrykket.

Deretter identifisering av metode. Annonsert, search, eller begge deler? Prosessene er ofte det som betegnes som kombinerte, hvor stillingen både lyses ut, samtidig som det foretas aktive søk. Research- teamet tar kontakt med potensielle kandidater, med formål om å få på plass en longlist som kan avstemmes med styreutvalget. Er det noen som savnes? Hvilket inntrykk har man av den enkelte? Har noen rykter på seg?

Kandidater screenes fortløpende, og det velges ut kandidater til førstegangsintervju. Neste steg i prosessen er *strukturete intervjuer* med de kandidatene som er invitert inn, og som har takket ja til en samtale.

Vi bruker et kompetansebasert intervju, det er kompetansen vi er ute etter. Førstegangsintervju baseres på historie og verifikasjon av informasjon i CV: hva gikk bra og hva gikk mindre bra? Deretter motivasjon og vedkommende sin oppfatning av sine personlige trekk (Rådgiver 2).

Presentasjonsrunde nr. 1 med oppdragsgiver avholdes aller helst med fem kandidater. Tematikk avstemmes med oppdragsgiver, men den kjemimessige delen beskrives som viktig. Presentasjonsrunden er normalt todelt, første halvdel forbeholdt kandidaten som forteller om seg selv, den andre halvdel for oppdragsgiver til å presentere sin virksomhet.

Det avstemmes med oppdragsgiver hvem som er med videre. *Testing av kandidatene* er neste fase. Rådgiverne forteller at de alltid kjører personlighetstester i administrerende- prosesser. De senere årene er også disse testene veritasgodkjent. HR hos oppdragsgiver har i noen tilfeller kjørt evne og ferdighetstester selv.

Det blir mindre viktig å se på de grunnleggende analytiske evnene og ferdighetene fordi personen har en historie. Personlighet gir mer, man kommer nærmere inn på personen (Rådgiver 1).

Hypoteser dannes om kandidatenes arbeidsstil, sosiale relasjoner og egnethet. Det fortelles om personlighetstesten primært som et samtaleverktøy, og at dette er selvrapporing, noe mange ikke er klar over.

Å rapportere seg selv har feilmarginer, og kan som sådan være et selvbedrag. Det understrekes at testene ikke gir noen "sannhet" (Rådgiver 1).

Etter dette er det klart for *presentasjonsrunde nr. 2* med oppdragsgiver, da gjerne med caseløsning som kandidatene forbereder og må presenterer. *Caset* er avstemt med styreutvalget, og aller helst basert på konkrete problemstillinger om virksomheten.

Det avstemmes med styret igjen hvem som er med videre, og det sjekkes *referanser* på en eller to finalekandidater. Hva har kommet fram gjennom intervjuer, tester og presentasjoner som bør sjekkes med referansene? Referansesamtalene er hypotesebaserte og strukturerte, og tar 30-45 min. Det tas minimum 3 stk. I enkelttilfeller foretas det også en kredittvurdering- sjekker at ingenting hefter, for eksempel økonomiske problemer. Bakgrunnssjekk foretas når kunden ber om det. Oftest da som verifisering av utenlandsk utdanning, eller generelt av utenlandske kandidater.

Avslutningsvis legges det fram, enten skriftlig eller muntlig, en *innstilling* ovenfor oppdragsgiver. Alle rådgiverne er imidlertid forsiktige med å peke på "den ene". Det vektlegges at det er oppdragsgiver som beslutter. Rådgiver 1 forteller om beslutninger som tas basert på "kvantitative grids", hvor man regner seg fram til den rette kandidaten. Rådgiveren legger til at han ikke støtter denne tilnærmingen, og at den blir for "firkantet", og utelater viktig informasjon

Det ytes *bistand i forhandlinger* mellom oppdragsgiver og kandidat, hvorav å finne riktig lønnsnivå, bonusordninger, samt andre kontraktuelle forhold er vesentlig. Valgte kandidat følges opp i henhold til et avtalt oppfølgingsløp. Oftest minimum seks måneder formelt sett, men kontakten med vedkommende opprettholdes som

regel langt lenger enn dette. Det foretas også en oppsummering etter ansettelse, 3-6 måneder etter med kandidat og oppdragsgiver, hvor eventuelle uoverensstemmelser søkes å bli rettet opp.

INVOLVERTE OG BESLUTINGSTAKERE

Både rådgiverne og oppdragsgiverne er stilt spørsmålet om hvem som normalt er involvert i disse prosessene, og hvem som tar endelig avgjørelse om valg av kandidat. Det fortelles om nær identiske oppsett. Rådgiverne har et team med seg, som består av dem selv som prosjektleder og utførende konsulent, støttet av et researchteam, samt med noe øvrig administrativ støtte. Oftest er de alene som rådgiver, men i enkelte tilfeller er det også involvert en sidestilt kollega som er med å sikrer "riktig" forståelse.

Hos oppdragsgiver involveres stort sett styret, styreleder og/ eller et styreutvalg, evt. eiere og andre utpekte representanter fra ledergruppa. Dette varierer noe fra prosjekt til prosjekt. HR oppgis imidlertid sjelden å være direkte involvert. Ved pensjon nevnes det at avgående administrerende kan være med som samtalepartner i analysedelen, men hvis vedkommende har blitt avskjediget er det ikke like relevant, eller like lett å få til.

Det er ulike erfaringer rundt hvem som tar endelig beslutning, men formelt sett, og i de aller fleste tilfellene er det styret som er beslutningstaker på endelig valg av kandidat. Både i praksis og rent formelt. Beslutningene baseres som oftest på den innstillingen ansettelsesutvalget har kommet med. En av oppdragsgiverne understreker viktigheten av at eiere forholder seg til prosessen med armlengdes avstand, og at de ikke skal blande seg inn i beslutningen. Dette er riktignok en sannhet med modifikasjoner. Det er styret som formelt sett fatter beslutningen, men eier/ hovedaksjonær kan også være en del av styret. Det blir også påpekt viktigheten av å i mindre selskaper ha hovedaksjonær involvert, slik at beslutningene som tas kan forankres underveis.

DOKUMENTASJON AV PROSESSEN

Hvordan prosessene blir dokumentert, og hva som etterlates av skriftlig dokumentasjon varierer fra prosjekt til prosjekt. Noe skriftlig er likevel felles for alle beskrevne prosesser. Foruten notater fra intervjuene som alle rådgiverne tar, er det kravspesifikasjon, stillings- og kandidatprofil og rapportering som går igjen.

Kravspesifikasjonen er det skriftlige "grunndokumentet" som utarbeides etter samtaler med styret. Stillings- og kandidatprofilen bygger på dette arbeidet, og er oppsummeringen av det man vil bringe videre til kandidatene. Presentasjon av oppdragsgiver og stillingen, og hvilken kompetanse man primært leter etter er hovedinnholdet i denne. Normalt munner prosessene ut i en kandidatrapport for de mest aktuelle kandidatene, som oppsummerer inntrykkene fra de forskjellige stadiene i prosessen opp mot kravspesifikasjonen. Er det "obs- punkter" oppdragsgiver bør være klar over? Testresultater spares og dokumenteres i tre år for kandidater som har fått jobben. En offisiell innstilling til slutt skrives sjelden, så sant ikke det av ulike årsaker er avtalt, eller påkrevd i forbindelse med offentlige ansettelser.

En av rådgiverne avslutter denne delen av intervjuet med å fortelle at han legger igjen så lite som mulig skriftlig hos kunde. Han har erfaring med at dette kan bli misbrukt av oppdragsgiver i ettertid. Dokumentasjonen er der. Rapporter, cv, vitnemål, notater, kredittvurderinger og referanser, men da oppbevart hos rekrutteringsselskapet, og ikke hos kunde.

UTVELGELSESMETODER

Hvilke utvelgelsesmetoder som benyttes, og hvilke som vektlegges mest er grovt sett sammenfallene mellom rådgiverne. De "vanlige" metodene går igjen. Intervjuer, personlighetstester og referanseintervjuer som de metodene som inngår i alle prosessene.

Felles for rådgiverne er en skepsis til bruk av evne- og ferdighetstester på dette nivået. Vurderingen er at kandidatene på toppledernivå har såpass lang erfaring, og

har levert over tid, at det er vanskelig å motivere dem for å gjennomføre disse testene.

Det er kanskje ikke så nyttig å gjennomføre som for kandidater som er mindre dokumenterte fra før av (Rådgiver 2)?

En av rådgiverne har også opplevd at kandidat har nektet å gjennomføre denne typen testing. Caseløsninger inngår heller ikke alltid i prosessene, selv om det i utgangspunktet er ønsket fra rådgiverne. Finnes det relevante problemstillinger, av en mer strategisk art enn rent kunnskapsbasert, beskrives dette som gode innslag i prosessene. Kvaliteten på caset understrekes som viktig for at det skal være meningsfullt. Alle kriterier oppfylt, så sier det noe om kandidatens evne til å se strategiske løsninger og hvilken forståelse vedkommende har. Hvordan stoffet forberedes og struktureres vies også oppmerksomhet, samt hvordan dette presenteres. Spørsmålene kandidaten har til styret, innhold og hvordan det presenteres utgjør en også viktig del av beslutningsmateriale. Jobbsimulerings øvelser som ikke er casebaserte, er ikke en del av noens prosesser.

Når det kommer til hvilken seleksjonsmetode som vektlegges mest presiserer rådgiverne at det er oppdragsgiver som til syvende og sist velger kandidat, og den settingen de har møtt kandidatene i er i et intervju. Derav, isolert sett, er det intervjuet med oppdragsgiver som vektet tyngst. Det øvrige vil være støtteinformasjon. Deretter er det ikke ett svar på dette spørsmålet, hver fase i prosessen, med tilhørende metoder, er viktig.

Jeg har inntrykk av at det er et helhetsinntrykk som dannes av en lang prosess, ingen element er utslagsgivende (Rådgiver 2).

Det fortelles om de ulike stadiene i prosessen, hvor CV` en i seg selv på et tidlig stadium er avgjørende for å komme videre. Videre er gjennomføringen av searchprosessen avgjørende for å i det hele tatt komme på listen. Rådgiver 2 sier det slik:

I en søkeprosess så utdeler vi egentlig lodd til folk som ikke hadde tenkt å kjøpe, og vi deler ikke ut lodd til hvem som helst. Deretter er det spørsmål om du vinner retten til å være med videre. Kommer du ikke på listen kan du ikke

vinne heller. Intervjuet blir avgjørende for å komme seg videre til neste trinn. Inntrykkene her legges deretter sammen med resultatene fra personlighetstesten, som i sum blir avgjørende for å nå det neste seleksjonsnivået.

Når det kommer til referansesamtalene fortelles det om tendensen mange har til å overfokusere på det negative:

Hvis en sier noe negativt, så veier dette mer enn det positive og man tør ikke gå videre med denne kandidaten (Rådgiver 3).

I disse tilfellene blir det ekstra viktig å finne ut av dette. Hva finnes av presseklipp? Hefter det noe ved denne personen? Er det noe skandaløst, ellers stjernepreg? Ofte finner man ut dette tidlig i prosessen. Det påpekes at bransjen i Norge er liten, og på administrerende nivå kjenner også styret ofte til kandidaten.

Seleksjonsmetoder? Utvelgelsen har vært basert på uformelle referanser, og at kandidatene har kunnet vise til gode tall. Dette til tross for at tallene ikke nødvendigvis er deres fortjeneste. Å ha vist evne til å snu skuta har vært viktig. Om medarbeidere har vært misfornøyde har ikke spilt noen rolle, tallene har vært viktigst (Oppdragsgiver 1).

Oppdragsgiver 1 husker knapt at det har vært andre metoder i bruk enn intervjuer, ustrukturerte som sådan.

Oppdragsgiver 2 svarer på det samme spørsmålet at det helt klart er vurderingene fra intervjuene som vektlegges mest. Imidlertid, inntrykkene fra intervjuene støttes som regel av rådgivernes vurderinger, som har fremkommet gjennom deres intervjuer, tester og referanser.

Man finner grunnlag, som stort sett ikke bryter med innstillingen til rådgiveren. Med det sagt, rådgiveren sier som oftest at "det er en av disse tre", da blir han heller ikke motsagt. Det er andre ting som tilslutt avgjør. Testresultatene er én ting, men opplevelsene fra intervjuet, mennesker som

kan te seg i en intervjusituasjon, har en fordel. Helt til slutt er det to mennesker som skal jobbe sammen, og kjemi avgjør. Kjemi og følelser er overstyrende fakta i selskap der eiere er privatpersoner og gründere (Oppdragsgiver 2).

Informanten har allikevel opplevd at eier har skiftet standpunkt etter å ha fått presentert de faktabaserte resultatene.

Tidligere suksess. Jeg legger veldig mye vekt på det. En som trækker feil blir helt feil- vedkommende kommer til å gjøre det igjen (oppdragsgiver 3).

Oppdragsgiver 3 forteller videre om vektleggingen av rådgiverens rapport, som også er utslagsgivende. Selv om historikken til vedkommende er viktig, mener informanten at mye avdekkes også i testene som kjøres, og ikke minst i intervjuene.

Oppdragsgiver 4 beskriver en strukturert tilnærming, og viser til at både ordinære intervjuer, personlighetstester, evne- og ferdighetstester, presentasjoner og simuleringsøvelser ble benyttet i prosessen hun refererer til. Innhenting av referanser til slutt. På spørsmålet om hva som har blitt tillagt mest vekt er det intervjuene, kandidatenes egen presentasjon og referansene som trekkes fram.

ØVRIG INFORMASJON OG REFLEKSJONER

Rådgiver 1 reflekterer blant annet rundt begrepene "beste praksis" og "struktur", og viser til at beste praksis nok er definert forskjellig.

Mange støtter seg på beste praksis- eller strukturert metode, men det brukes i stor grad for å undergrave eller underbygge en magefølelse. Jeg forsøker å tenke omvendt bevisbyrde. Hva liker jeg, hvorfor liker jeg? Vil det være det samme med oppdragsgiver? Dette testes når man observerer. Bølgelengde og kjemi er viktig, selv om det ikke er forskningsbasert. Er det nok å stryke vedkommende hvis det går dårlig på evne- og ferdighetstestene? Passende høy score er også bra. Passende i forhold til utfordringene er bedre (Rådgiver 1).

Hva *beste praksis* gjelder forteller han at det er få som vil si at de ikke benytter dette, men at det er vanskelig begrepsbruk.

Når oppdragsgiver kommer inn i prosessen så fortelles det at det er varierende hvor strukturerte de er i sin intervjueteknikk. Intervjuene med oppdragsgiver blir som sådan ikke strukturerte. Planen er strukturen, og det er konsulenten som lager planen, selv om også styret i enkelte tilfeller ønsker å gjøre dette selv.

Rådgiver 1 sier det slik:

Her reagerer jeg på bruken av strukturerte intervjuer. Man kan stille de samme spørsmålene, men man får ikke nødvendigvis den samme strukturen rundt samtalene, for individene er så forskjellige. Begrepet strukturerte intervjuer gir forventning om sammenlignbare intervjuer, men dette er en illusjon. Det blir semistrukturerte uansett. Men, man vil alltid si at man kjører et strukturert intervju.

Å komme tett på, forstå mennesket, og få klarhet i refleksjonsnivå i forhold til å lete etter riktige svar, ikke nødvendigvis å få de riktige svarene, fremheves som viktig.

Man må sanse hva kandidaten har gjort. Hvordan kandidatene ordlegger seg, og hvordan kandidaten beskriver historien sier meg mye. Bruker man for stramme strukturerte intervjuer minster man personen i intervjuet, og får ikke fram denne dimensjonen (Rådgiver 1).

Rådgiveren erkjenner at dette ikke er objektiv kunnskap, innhenting av informasjon og metoden for dette er vanskelig å objektivisere, men at det er like fullt og helt viktig. Han forteller at det fremdeles hender at han blir lurt, selv om han har holdt på med dette i over 30 år. X - faktoren er forskjellig fra gang til gang.

Man skal alltid ha det lille forbeholdet. Det er dette som er god metode. Oppdragsgiver kjøper dette. Bring til bordet hvem du mener er best. Deretter er det styret som skal vurdere (Rådgiver 1).

På spørsmålet om hva i prosessen han sier at han gjør, som ikke er i tråd med det som gjøres i praksis, så peker han på de strukturerte intervjuene, hvis det er strukturerte

som loves. Han har opplevd at noen leser opp spørsmål fra skjema for å innfri kravene til struktur, men mener at på dette nivået fungerer det dårlig.

4.3 Beslutninger tas på grunnlag av "noe annet"

Både rådgiverne og de eksterne informantene har blitt spurt på hvilken måte de opplever at det er samsvar mellom funnene i prosessen og det endelige valget av kandidat, og om de har opplevd uenighet rundt valgene.

Det fortelles jevnt over om et ganske stort samsvar, men samsvaret utarter seg noe forskjellig. Oppdragsgiver 4 rapporterer om en helhetsvurdering som samsvarte med kriteriene på mange områder, men ikke alle.

Oppdragsgiver 1 peker på at en viktig del av profilen i prosessen hun referer til var at man måtte ha ledet et tilsvarende selskap tidligere, og kunne vise til gode resultater. Vedkommende som ble valgt oppfylte disse kriteriene. Utover det ble det ikke gjort noen direkte sammenlikning mellom den utarbeidete profilen. Lederegenskapene ble sjekket i referansesamtaler, mest da med fokus på hvordan vedkommende snakket "nedover og oppover". Hun understreker den vekten som ble tillagt tallene. Det var tallene som var det viktige, og kun samsvar på det som gikk på resultater ble sjekket ut. Man hadde snakket med noen, og på bakgrunn av at det fikk man inn en som man antok gjorde det så bra som ryktet tilsa.

Men ryktene stemmer ikke alltid når man graver litt innover, da råtner alt på rot (Oppdragsgiver 1).

Rådgiverne formidler jevnt over et noe høyere samsvar, men viser også til konkrete eksempler på det motsatte.

På en skala fra en til ti, tror jeg det er en åtter (Rådgiver 1).

Han forteller om et tilfelle av det motsatte, hvor eier overstyrte både han som konsulent og styreutvalget.

Det dreier seg om utøvelse av eiermakt og styring- maktkamper og underliggende interessemotsetninger og konflikter. Går denne kandidaten 100 % i retningen, eller vil det blir noe annet (Rådgiver 1)?

I nevnte tilfelle gikk eieren utenfor kravspesifikasjonen, og- i hans øyne, overfokuserte på det han tror var en negativ historikk om "den andre" kandidaten.

Han hadde for 15 år siden hatt en bulk med noen.

Han avslutter denne delen av intervjuet med å komme tilbake igjen til det faktum at stort sett, om det er ASA eller lite familieeid selskap, så vil styreutvalget ha myndigheten. Det er sjeldent beslutninger tatt der blir omgjort. Han legger også til at når man har kandidater på administrerende nivå er det ofte sterkere meninger om denne personen enn ved andre stillinger. Det blir polariserte meninger, noe som han betrakter som er interessant i seg selv.

Rådgiver 2 sier også at det normalt er et stort samsvar, men forteller også om to eksempler på tilfeller som ikke støtter opp under dette. Han trekker spesielt fram valg av interne kandidater, og at styrer endrer oppfatning underveis i en prosess.

Jeg vektlegger hvem av kandidatene som er best kvalifisert, noen oppdragsgivere vektlegger av og til mer at kandidaten er intern (Rådgiver 2).

Han mener at på nøytralt grunnlag kunne enkelte prosesser ha ledet fram til andre bedre kvalifiserte kandidater, men ser også at det er mange gode grunner til at tilnærmet like gode interne kandidater ofte blir foretrukket. En kvalifisert prosess blir da fungerende som en benchmark.

Når en intern kandidat blir valgt i en sånn prosess er det en bra benchmark for selskapet, og en "boost" for selvtilliten til den interne kandidaten som blir valgt (Rådgiver 2).

På spørsmålet om han har opplevd uenighet rundt valg av kandidat. Svarer rådgiveren at i noen tilfeller lenger ut i prosessen prioriterer oppdragsgiver andre elementer i kravspesifikasjonen høyere enn innledningsvis, som gjør at valget av kandidat faller på en annen profil enn de hadde blitt enige om i utgangspunktet. Hvis de velger å ansette en litt mer konservativt anlagt banksjef enn det som i utgangspunktet var snakket om, kan det være av markedsmessige årsaker. Eller, av trygghetsårsaker ansetter en med akkurat den erfaringen, snarere enn en som kunne bidra til en mer spenstig utvikling av organisasjonen, så støtter rådgiveren disse valgene, så sant ikke vedkommende åpenbart ikke var kvalifisert.

Rådgiver 3 rapporterer også om et høyt samsvar, anbefalingene blir tatt til følge, men også der med noen avvik. Hans erfaringer ved avvikene er hovedsakelig knyttet til graden av kjemi mellom oppdragsgiver og kandidat, eller at profilen har endret seg i løpet av prosessen. I tillegg til dette kommer han inn på hvilken betydning kundens preferanser har, relevante så vel som mindre relevante. Han trekker fra et eksempel med et tysk selskap; HR- direktøren ville ha kandidater med tysk erfaring, styreleder ville noe annet. Det var uklart hvem som hadde mandatet, og det endte med at begge kandidatene forsvant. HR direktøren var tysk, og hadde tysk referanse på alt, mens styreleder jobbet mer internasjonalt. Det var i det hele tatt bra nok for HR direktøren at det sto "Siemens" på cv` en, noe som ble litt vanskelig å forholde seg til. I tilfellene hvor profilene endrer seg underveis, har det framkommet nye opplysninger, som han tar hensyn til i anbefalingen sin.

Som rekrutteringsrådgiver er det mitt største ansvar å komme bak Halo-effekten (Rådgiver 3).

Oppdragsgiver 1 sine erfaringer med disse prosessen er at man i mange tilfeller tar lettere på å finne en administrerende direktør enn en medarbeider.

Det tas mange flere referanser på en regnskapsfører. På administrerende direktør nivå blir det løftet så høyt opp at det er på grensen til å være uprofesjonelt (Oppdragsgiver 1).

Dette har tidvis medført en viss irritasjon, det har i hennes øyne blitt tatt valg som hun mener er basert feil grunnlag. Hun er mer opptatt av god ledelse enn rykter om meritter. At det tas avgjørelser fordi man liker vedkommende, eller har hørt noe fordelaktig blir for tynt grunnlag i hennes øyne.

Oppdragsgiver 2 er opptatt av de tingene som ikke nødvendigvis ordrett fremkommer av spørsmålene som blir stilt i intervjuene, men som blir vektlagt, og kortsiktigheten i en del beslutninger som tas. Dette uttrykkes på følgende måte:

Det er ikke brudd på det man finner i testene, man lytter til det, men til syvende og sist er løsningen ofte en annen. Men, det stemmer som regel. Den

kandidaten som peker seg best ut går videre. Når du har tre kandidater som oppfyller alle kravene, og ikke noe å sette fingeren på, så koker det ned til hvem av disse jeg har lyst til å samarbeide med. Måten å beslutte på blir med det annerledes enn hvordan man tror det skal være, og utslagene fra eksempelvis tester er nok mer fremtredende ved mellomleder- ansettelse (Oppdragsgiver 2).

Prosessene han har vært delaktig i har vært grundige, men beslutningsprosessen blir ikke like "ryddig" som prosessen legger opp til. Grids, score osv. i utregningen stemmer allikevel forbausende ofte med den beslutningen han allikevel ville ha falt ned på.

Han peker også på valget mellom det kortsiktige og langsiktige som en utfordrende faktor i beslutningssammenheng, og konkluderer med at man ofte sannsynligvis tenker for kortsiktig i avgjørelsene, uten å ta hensyn til hvilke scenarier som kan dukke opp på et senere tidspunkt.

Oppdragsgiver 2 fortsetter:

Det er mer følelser enn fakta i gründerbedrifter, jeg styrer etter fakta.

Han forteller at det også kan finnes forventninger og krav som ikke er inkludert i kravspesifikasjonen. Tidsperspektiv, eksempelvis når skal selskapet selges? Dette kan ha betydning for hvem som skal inn.

Hvis banken sier vi selger om 1-2 år, må jeg ha en som kan levere mye fort, ikke en som skal bygge kultur langsiktig (Oppdragsgiver 2).

4.4 Kriterier for en vellykket prosess er diffuse

Argumentene på hvorfor eksterne rådgivere brukes i rekrutteringsprosesser varierer nok fra oppdragsgiver til oppdragsgiver. Å kjøpe seg ressursavlastning- tid, kan være én forklaring, tilgang på kompetanse man selv ikke besitter kan være en annen. Kanskje kombinasjonen av begge? En tro på at eksterne rådgivere kan sikre et kandidattilfang man ellers ikke ville hatt tilgang på et tredje.

Ett poeng med problemstillingen er å komme på "innsiden" av prosessene som har hatt rådgivere involvert, og øke kunnskapen om det som skjer. I det så ligger det også en ambisjon om å utvikle en begynnende forståelse for hvordan praksisen som utøves normalt påvirker prosessen og utfallet. Hvordan vet man at rekrutteringsprosessen har vært en suksess? Hvordan måles det? Hva rådgivernes selv mener er deres viktigste bidrag i prosessene, og deres tolkning av rollen, faller ikke direkte inn under dette, men er likevel med på å gi informasjon som er relevant i forhold til funnet.

På spørsmålet om hvordan man vet om en rekruttering har vært en suksess er svarene til rådgiverne at det i hovedsak baserer seg på tilbakemeldinger fra oppdragsgiver og kandidat i tiden etter ansettelsen. Dersom kandidatene blir i organisasjonen over tid, og gjerne har en positiv karriereutvikling, er det et godt tegn på en vellykket rekruttering. Et mål på suksess er også at kundene kommer tilbake med nye oppdrag.

Suksessen måles til en viss grad ved å følge opp kandidatene over tid, men det fortelles at det er sjelden man går tilbake igjen til jobbanalysen og finner fram suksesskriteriene, hvis de i det hele tatt er der. Hvordan man vet at en rekruttering har vært en suksess blir oftest en subjektiv vurdering av hvordan lederen oppfattes, og de forretningsmessige resultatene som kanskje kan spores tilbake til han eller hun. Å finne ut av hvordan den valgte kandidaten har gjort det, sammenliknet med de som ikke fikk jobben er en enda mer krevende sak, som ikke lar seg utføre på en god måte.

Rådgiverne ser på rollene sine som todelt. En overordnet rolle er å sørge for at oppdragsgiverne får tilgang til best mulig kvalifiserte kandidater, og være en rådgiver i valget blant disse. Deretter å være tilrettelegger av prosessen gjennom å sørge for at det er en profesjonell og kvalitetssikret prosess, er også en viktig del av jobben. Hvilket ansvar de enkelte rådgiverne tar i valget av kandidat varierer noe. Mens én presenterer det best kvalifiserte utvalget og er svært forsiktig med å mene noe utover det, er andre noe mer konkrete i rådene. Tendensen er uavhengig av dette klar. Rådgiverne peker sjelden tydelig på den ene som de vurderer som best.

En av rådgiverne er opptatt av rådgiverens betydning, og mener flere feilkilder direkte i prosessene kan knyttes til rådgiverne i seg selv.

Noen blir blendet av kandidat og oppdragsgiver. Det er ikke alle headhuntere som har personlig tyngde nok, føler seg underlegne, og opptrer "servilt" ovenfor kunder og kandidater. Man må kunne se rett i øyene, være troverdig som rådgiver, og våge å mene noe (Rådgiver 3).

Han mener også at altfor mange kommer unna med at de påstår at de har en egen evne til å vurdere mennesker, som han ikke helt stoler på. De tillegger seg selv mer evner enn de har, og tar dermed ikke kunden like alvorlig.

Oppdragsgiver 2 rapporterer om tilfeller hvor rådgiveren har hatt vurderinger på kandidater på både "longlist" og "shortlist" som ikke har vært forenelige med hans oppfatning. I de fleste tilfellene oppfatter han dette som positivt, det avstedkommer gode diskusjoner. Han har ofte endret standpunkt på hvem som er med videre i prosessene.

Å ha en rådgiver som utfordrer er bra (Oppdragsgiver 2)!

Oppdragsgiver 3 er opptatt av prosessene som kjøres, tidsbruk, kvalitet og rollene til så vel han som styreleder som til rådgivere og eiere. Den strukturerte prosessen har aldri skuffet han. Hvis han skal sette fingeren på noe så finner han av og til ut at den personlige stilen til selskapet eller rådgiveren ikke appellerer. Det kan gå på utydelighet, eller at vedkommende ikke er den diskusjonspartneren som er forventet.

Prosessene har alltid vært bra, den forventer jeg bare er der, og kontrollerer ikke. Ford eller Jaguar? Jeg er fornøyd med en Ford, hvis det er en Ford jeg bestilte (Oppdragsgiver 3).

Han forteller om et eksempel på det motsatte hvor et av de store internasjonale Search- selskapene la lista unødvendig høyt prosessuelt.

De brukte veldig mye tid på å forsikre oss om at de var de beste. Sluttrapporten ble unødvendig overveldende, som appellerte mer til den finansielle eieren, og ikke han (Oppdragsgiver 3).

Han legger til at dette er subjektivt, men at det å ha en god prosess, teknisk og med god interaksjon mellom rådgiver og oppdragsgiver er kjempeviktig

Han fortsetter med å ytterligere understreke viktigheten av tid og tydelighet, og at han ikke liker omstendelige prosesser, men at det går fort. Men, ikke på bekostning av kvalitet. Han viser til spesielt ett eksempel, hvor det ville ha vært svært uheldig for selskapet å stå uten en leder i for lang tid. Verken i dette tilfellet, eller i øvrige prosesser brukes det derfor normalt mer enn to måneder fra start til en beslutning.

I utvelgelsessammenheng poengterer han tydeligheten på følgende måte.

Jeg vil ha tydelige plusser og minuser. Så kan jeg resonnerer. Kjemi mellom meg og kandidat kan klubbe dette, ja, men i min vurdering vil jeg prøve å relatere det til om vedkommende stil vil passe inn i organisasjonen eller ikke. Men jeg tror jeg er en god menneskekjenner, og om kjemien ikke stemmer mellom meg og kandidaten, tror jeg ikke den stemmer med de andre i styret eller resten av selskapet heller.

4.4. Oppsummering

I dette kapitlet tok jeg først for meg seks utvalgte rekrutteringsselskaper, og så på hvordan de profilerer seg på sine nettsider. Jeg oppsummerte med at de alle sa noe om *prosess, metode*, hvilken *verdi* de ønsker å tilføre kundene, og *hvordan* de vil gjøre det. Deretter tok jeg utgangspunkt i de tre funnene jeg mener var mest fremtredende etter kategoriseringen i dataanalysen. Funn 1, med en gjennomgang av rådgivernes prosesser. Fra generell beskrivelse, via hvordan de dokumenteres, hvem som normalt er involvert og hvilke utvelgelsesmetoder som er i bruk. Selv om også de andre to funnene også er med å sier noe om rekrutteringsrådgiveres praksis, gir hvordan selskapene profilerer seg på nettsidene, og rådgivernes beskrivelser av prosessene gode indikasjoner på forskningsspørsmål 1, hvordan rådgivernes praksis samsvarer med det som profileres. Basert på hvordan rådgiverne selv fremstiller sine prosesser, og de bestanddelene som kjennetegner rådgivernes praksis, pekes det i en retning av at de beste utvelgelsesmetodene ikke er i bruk, og metoder med en lav prediktiv validitet vektlegges i høy grad. Rådgiverne synes også å ha utviklet en "ny"

praksis. Annerledes enn den jeg har omtalt tidligere i oppgaven. Blant rådgiverne selv oppfattes denne som beste praksis ut fra hvordan lederrekrutteringer mest hensiktsmessig utføres.

Funn 2 baserer seg i stor grad på spørsmålene som har gått på hvilket samsvar rådgiverne og oppdragsgiverne mener det er mellom den utarbeidete profilen, vurderingene i prosessen og det endelige valget av kandidat. Deretter, ved eventuelle avvik, hvilke faktorer legges til grunn ved valgene som tas? Det framkom av uttalelsene fra både oppdragsgiverne og rådgiverne at ikke valgene som ble tatt alltid var et resultat av de rasjonelle vurderingene foretatt igjennom prosessen.

Den praksisen rådgiverne har ender ofte med å utgjøre støtteinformasjon, og noe som bekrefter inntrykkene som har fremkommet på andre måter. Beslutninger tas ofte på andre grunnlag enn de konkrete resultatene som har fremkommet i prosessen. Kjemi og følelser oppleves som viktig mellom kandidater og oppdragsgivere, og kan overstyre fakta

Funn 3, som indikerte at kriteriene for hva som utgjør en vellykket prosess er diffuse, ble avledet ut fra spørsmålene som gikk på hvordan rekrutteringene ble målt i etterkant. Fra rådgivernes ståsted ble et mål på suksess tilbakemeldinger fra oppdragsgiver, gjenkjøp og hvilken karriereutvikling vedkommende på sikt oppnår. Fra oppdragsgivernes ståsted er prosessen i seg selv, rollen rådgiverne inntar, tydeligheten i rådene som gis alle indikatorer på om prosessen i seg selv var vellykket eller ikke. Rollene rådgiverne inntar tolkes noe ulikt. Fra å oppmuntre til refleksjon og bidra til kloke, veloverveide beslutninger, til å fokusere på å fasilitere og tilrettelegge det beste kandidatgrunlaget, uten å peke på "den beste". Blant oppdragsgiverne vises det til noen eksempler på rådgivere som ikke helt innfrir forventningene. Spesielt passivitet i forhold til å gi konkrete råd går igjen.

Kapittel 5 Diskusjon

I det følgende tar jeg for meg funnene fra forrige kapittel, og gir flere nyanser til de resultatene som er presentert.

FUNN 1: DET ER UTVIKLET EN "NY" BESTE PRAKSIS

At rådgiverne ikke benytter seg av beste praksis rekrutteringsmetodikk kan være en noe streng vurdering, men likevel riktig. I teoridelen redegjorde jeg for *beste praksis*, og Wilton (2011) sine tre perspektiver på hvordan en organisasjon kan forholde seg til sine HR-aktiviteter på. Beste praksis tar utgangspunkt i at det finnes praksiser som skaper prestasjonsforbedringer for "alle", inkludert modeller og metoder for blant annet rekruttering. Hva som per i dag er å regne for beste praksis rekrutteringsmetodikk baserer seg i stor grad på Schmidt og Hunter (1998) sine studier om hvilke utvelgelsesmetoder som best er egnet til å si noe om fremtidige jobbprestasjoner.

Sett ut fra dette perspektivet, og med kunnskapen om hvilke metoder som best er i stand til å si noe om fremtidig jobbatferd, så følges det i varierende grad i de prosessene som er omtalt i oppgaven. De beste metodene er lite i bruk. Metoder med lav prediktiv validitet vektlegges i stor grad. Dette er primært knyttet til lite bruk av evne- og ferdighetstester, lite strukturerte intervjuer, sporadiske innslag av caseoppgaver, og stor tillit til intervju som utvelgelsesmetode.

Felles for alle rådgiverne var en skepsis til bruk av evne- og ferdighetstester. Skepsisen hadde flere begrunnelser: kandidater på toppledernivå har lang erfaring, har levert over tid, de er veldokumenterte, samt også med en antatt lav motivasjon til å gjennomføre disse testene. Hvilket behov den type test ville dekke fremsto også som noe usikkert. Testing fremheves som bra, men personlighetstestene foretrekkes fremfor å teste de grunnleggende analytiske evnene og ferdighetene.

I likhet med evne- og ferdighetstestene har også caseøvelser en høy prediktiv validitet. Viljen til å bruke denne metoden ble beskrevet som ganske høy, men i praksis viste det seg å ikke alltid være like lett. Å komme opp med relevante

problemstillinger å jobbe med var viktig, noe som tidvis gjorde det utfordrende å få til dette i praksis.

Graden av struktur er avgjørende for hvor godt intervjuet er som metode. Kahlke og Schmidt (2000) gjorde rede for dette, og la vekt på at de samme spørsmålene skulle bli stilt til alle kandidatene, svarene skulle bli vurdert systematisk etter de samme vurderingskriteriene, og spørsmålene som blir stilt basere seg på hvilken kompetanse som er viktig i jobben. Disse kriteriene innfris til dels blant rådgiverne, men ikke nok til at intervjuene som beskrives innfris som strukturerte intervjuer. Kahlke og Schmidt la til at forbedringspotensialet til metoden først og fremst lå i metodens planmessighet, og hvordan det blir gjennomført. Rådgiverne i denne studien har alle lagt bak seg et svært høyt antall intervjuer, noe som bør gi en indikasjon på at dette er noe de behersker godt, slik at metoden kanskje ikke kommer så dårlig ut som den kunne gjort ved mindre trening. Utfordringen i prosesser hvor intervjuer blir foretatt av både oppdragsgivere og rådgivere er at sjansen for ustruktur i gjennomføringen øker. En styreleder kan være god på mye, men ikke nødvendigvis intervjuteknikk.

Rådgiver 1 sine refleksjoner rundt bruken av strukturerte intervjuer, som kanskje det fremste eksempelet på hvor vanskelig det er å innfri kravene til det som per definisjon omtales som strukturerte intervjuer. Begrepet gir en forventning om sammenlignbare intervjuer, men det ender opp med å være en illusjon. Det blir semistrukturerte uansett, selv om rådgiverne alltid vil si at det er et strukturert.

Er dette funnet egentlig gyldig? At beste praksis rekrutteringsmetodikk ikke brukes er en påstand jeg sannsynligvis vil møte lite gehør for blant mange rådgivere. Forståelig nok. Det er kjent at "de beste" utvelgelsesmetodene ikke blir brukt, samtidig så har man innrettet seg som rådgiver og oppdragsgiver som best man kan. Det er likevel naturlig å spørre seg hvorfor det er slik at de beste metodene ikke brukes? Man skulle tro, at når det finnes et sett med metoder som det er liten tvil rundt er best i stand til å forutsi atferd, at det var nettopp det oppdragsgivere kjøper? Det har fremkommet flere årsaker til at det ikke er slik, og det er helt sikkert også enda flere grunner enn bare de som har kommet fram i denne studien. Selv om hvordan kandidatene har kommet inn i prosessen ikke vies oppmerksomhet i denne studien, kan måten de har kommet inn i prosessen være med å spille en rolle. Er det

grunn til å tro at kandidater som er invitert inn i en prosess basert på rådgiveres aktive søk i markedet, og de som selv har respondert på en annonse, behandles ulikt? Selv om kandidater i samme prosess stort sett går igjennom de samme trinnene, er det naturlig å tenke seg til at de som inviteres inn kanskje ikke bør måtte forvente seg å gjennomgå en evalueringsprosess som er såpass tidkrevende at det vil være problematisk å kombinere med den jobben de har. Og, hvorfor er de invitert inn i prosessen hvis rådgiverne ikke allerede vet at de er gode?

Hvis denne metodebruken viser seg å slå godt an blant oppdragsgivere, og det er dette som gjøres av de eldste og mest erfarne rekrutteringsrådgiverne, hvorfor skal da andre, som følger i fotsporene, gjøre noe annet? Det er naturlig at praksis forplanter seg mellom rådgivere. Dette er bare noen refleksjoner. Funnene mine i studien peker i en retning hvor både rekrutteringsselskapene og rådgiverne har utviklet seg en *ny praksis*, som kanskje burde vært å regne for *beste praksis*? Graden av interaksjon mellom rådgivere og beslutningstakere, de rommene som skapes for diskusjon og refleksjon, kombinert med et høyt fokus på å finne ut av hva oppdragsgivere "egentlig" trenger, høres instinktivt ikke ut som dårlig metodebruk. Snarere tvert imot. Finnes det egentlig en beste praksis for rekruttering av ledere? Er det kanskje den som er utviklet? Eller fremdeles er under utvikling? Metastudier om 85 år kan kanskje gi mer nøyaktige svar, i mellomtiden virke det som at metodebruken i hvert fall gir mening til formålet. Metodene Schmidt og Hunter (1998) refererer til kan synes å være ikke fullt ut dekkende for formålet *rekruttering av ledere*. Beste praksis virker å være dynamisk, og i kontinuerlig utvikling. Ved rekruttering av ledere, så inneholder de prosessene såpass mange andre elementer, at bruken av utvelgelsesmetoder isolert sett sannsynligvis ikke kan dømme om hvorvidt prosessene er basert på beste praksis rekrutteringsmetodikk eller ikke. Å vurdere det opp mot Schmidt og Hunter er lett, da er svaret gitt. Imidlertid, den erfaringen rådgiverne har opparbeidet seg, og det som er utviklet i samarbeid med oppdragsgivere oppfattes som mer hensiktsmessig til formålet.

Et av forskningsspørsmålene mine er på hvilken måte rådgivernes praksis samsvarer med det som profileres. I forrige kapittel så jeg på hvordan selskapene profilerer seg, og oppsummerte med at alle rekrutteringsselskapene i utvalget sa noe om *prosess*, *metode*, hvilken *verdi* de ønsket å tilføre kundene, og *hvordan* de ville gjøre det.

Felles for selskapene var at "deres" metode, prosess, tilnærming og tankesett gir et fordelaktig resultat. Strukturerte intervjuer, bruk av valide og reliable testverktøy, fokus på systematikk, grundighet og analytisk tilnærming i evalueringssammenheng går igjen hos alle de nevnte selskapene. Selv om det bare var Mercuri Urval som ordrett brukte beste praksis i omtalen av seg selv, rimer dette godt med de metodene Schmidt og Hunter (1998) refererer til. Det omtales ulikt blant selskapene, men innholdet betyr mer eller mindre det samme. Det er mye som tyder på at rekrutteringsselskapene forsøker å gi et bilde av at de har innordnet seg etter beste praksis.

En annen måte å se på samsvaret mellom det som profileres og rådgivernes praksis kan gjøres ved hjelp av Irgens (2011) sin bruk av uttalt teori og bruksteori. Uttalt teori, som det vi sier vi skal gjøre, bruksteori, som det vi virkelig gjør. I denne sammenhengen utgjør de uttalte teoriene både det som framkommer på nettsidene, og hvordan rådgiverne selv beskriver prosessene sine. Korrigeringen- bruksteoriene, framkommer når rådgiverne selv reflekterer rundt det de sier de gjør, virkelig er det som gjøres. Og, ikke minst fra oppdragsgiverne, som kommer med sine balanserende inntrykk og opplevelser.

Hvis beste praksis er det selskapene profilerer seg med, og som kan sees på som de uttalte teoriene, samsvarer rådgivernes praksis lite med dette. Legger man til hvordan rådgiverne selv fremstiller sine prosesser, blir avstanden mindre. Sett fra det ståstedet er det et ganske godt samsvar. Selskapene og rådgiverne omtaler seg mer eller mindre identisk. Prosessene det fortelles om, både slik rådgiverne selv beskriver dem, og slik de fleste oppdragsgiverne fremstiller dem, er også innholdsmessig ganske like. Prosessene er høyst sammenlignbare, de samme metodene brukes, og rollene til rådgiverne fremstilles på noenlunde lik måte. Alle rådgiverne er også klar over at "de beste metodene" ikke brukes. Manglende struktur i intervjuene, kompenseres med struktur i plan, god prosjektledelse, veloverveide kandidatvurderinger, og fornuftsbaserte refleksjoner på hva man kan forvente at lederen vil kunne utrette. Hvilket samsvar det er mellom det de utvalgte selskapene profilerer seg med, og det rådgiverne sier at de gjør, samt det de eksterne informantene har av oppfatning av prosessene de har vært delaktige i, er dermed høy.

At det som profileres ikke blir i vare tatt på samme måte som Schmidt og Hunter sin beste praksis er en annen sak.

FUNN 2: BESLUTNINGER TAS PÅ GRUNNLAG AV "NOE ANNET"

Det har i studien blitt avdekket et gap mellom de resultatene prosessene leder til, og valget av kandidat som til syvende og sist blir tatt. Rådgiverne opplevde i studien et større samsvar enn oppdragsgiverne. De resultatene de hadde fått frem, og de rådene som ble gitt opplevde de stemte godt med beslutningene som ble tatt.

Oppdragsgiverne, styrelederne spesielt, oppgav også at de oftest opplevde at rådgiverens vurderinger stemte godt med deres oppfatning, og med det var med å støttet opp under beslutningen de hadde kommet fram til. Denne informasjonen hadde da karakter av å være mer støttende enn avgjørende. Det fremkom en rekke eksempler på at vurderingen som ble gjort i prosessen ble lagt til side av andre og mer dominerende hensyn.

Hva er det som kan overstyre de rasjonelle vurderingene? Dette "noe" er det naturlig å ta opp jakten på.

Rådgiverne referer til eksempler hvor både kjemi, følelser, og eiere som går utenfor opprinnelig kravspesifikasjon, gjerne med egne agendaer, som tilfeller som har overstyrt deres egne vurderinger. Utøvelse av eiermakt, maktkamper og underliggende interessekonflikter og konflikter som antatte grunner til dette. Det fortelles også om eksempler hvor beslutningstakere har hatt ulike personlige preferanser, som helt klart ligger utenfor rasjonelle forklaringsmuligheter.

Hvilke hensyn som tas når beslutningene ikke er i tråd med prosessen og vurderingene som er gjort, besvares nok i denne sammenhengen best av de eksterne informantene. Nå er det ikke nødvendigvis bare i de tilfellene hvor prosessen ikke fullt ut leder til et rasjonelt resultat som er interessant. I stedet for å stille spørsmål om hvilken utvelgelsesmetode du legger mest vekt på, kunne spørsmålet heller ha vært: "hva legger du vekt på i beslutningssammenheng"? De generelle betraktningene rundt hva som legges vekt på er vel så interessante.

På tross av intervjuets moderate forutsetninger til å si noe om fremtidige jobbprestasjoner viser Skorstad (2008) til utbredelsen av intervju som den klart mest

utbredte utvelgelsesmetoden. Intervjuet har imidlertid også andre formål. Å møtes ansikt til ansikt før man eventuelt skal begynne å jobbe sammen er uansett en fornuftig metode for å finne ut av om begge parter velger rett i å velge hverandre. Uavhengig av det, metoden kommer med en lang rekke muligheter for feilkilder.

Feilkilden som gikk igjen i alle fallgruvene var intervjueren i seg selv. "Sin måte å observere verden på", personlighet, ferdigheter som intervjuer og egne preferanser som noen rotårsaker til det som kan gå galt. En kjent effekt er *likhetseffekten*, hvor det refereres til studier hvor 80 % av de kandidatene intervjueren likte ble ansatt. *Kontrasteffekten* en annen. Å rangordne kandidatene utfra hvem som er best blant utvalget, heller enn å vurdere hver kandidat opp mot jobbanalysen er feilen mange begår. Den meste omtalte og kjente fallgruven jeg viste til var *Glorieeffekten* ("the halo-effect"), hvor positive egenskaper ved en kandidat fører til at samme kandidat også blir tillagt andre positive egenskaper, sammenhenger som ikke nødvendigvis behøver å være like opplagte. Avslutningsvis, å basere beslutningene sine på intuisjon, magefølelse eller førsteinntrykk var heller ikke gode metoder å basere sine beslutninger på. Skorstad (2008) viste til forskning som viste at det å basere seg på intuisjon og magefølelse gir tilfeldige resultater.

Dette er relevant. Intervju pekte seg i studien ut som den uovertrufne mest brukte, og viktigste arenaen i beslutningssammenheng. Og, svarene til både rådgiverne og oppdragsgiverne tatt i betraktning; mulighetene for at prosessene de refererer til har hatt innslag av disse fallgruvene er store. Dette setter den totale metodebruken i denne typer prosesser i et enda dårligere lys. Det er allerede tvil rundt hvorvidt de beste metodene brukes. På toppen av dette, uavhengig av det beslutningsmateriale som tross alt fremskaffes igjennom en lang prosess, er det mye som tyder på at selv ganske god metodebruk forkastes til fordel for en enda dårligere.

Med enda dårligere mener jeg også de feilkildene som ligger i selve beslutningsøyeblikket. På tross av alle alternativer som er presentert, og vurderinger som er gjort, skal det til syvende og sist tas et valg. Hvordan en beslutningstaker tenker spiller en avgjørende rolle på utfallet.

I sin betraktning av "Management as a practice" gjorde Mintzberg (2009) rede for tre måter han mente beslutninger ble fattet på. "Tenke først, se først eller gjøre først."

Tenke først som den rasjonelle varianten, hvor diagnosen stilles, og alternativer vurderes. Se først, som spontaniteten som ligger i åpenbaringen når man ser en mulighet, og realiserer uten å vurdere alternativer. Gjøre først, som løsningen når man ikke hadde noen annen løsning, annet enn å teste den man hadde, og lære av feilene som eventuelt ble begått. Jeg tok også fram Meland (2015) sine to systemer som styrer hvordan vi tar valg. System 1, som det raske, følelsesdrevne og intuitive, system 2 som det logiske, rasjonelle og ettertenksomme.

Både Mintzberg og Meland finner igjen sine "motparter" i de tradisjonelle fallgruvene som begås i rekrutteringssammenheng, men teoriene de kommer med tar for seg hvordan valg tas på generelt grunnlag. Hvordan beslutningstakeren normalt tar beslutninger er det sannsynligvis klokt som rådgiver å sette seg inn i. System 1, med forenklete forklaringsmønstre ned til "dette liker jeg", og eksempelvis "se først", eller til og med "gjøre først", er det viktig som rådgiver å kunne være en rasjonell motvekt til. På den andre siden, beslutningstakeren som er på system 2, og som sannsynligvis også med det tilhører gruppen som tenker først, vil være langt enklere å forholde seg til, gitt at det er rasjonelt beslutningsgrunnlag man er ute etter.

I forrige kapittel ble det referert til eksempler hvor enkelte altoverskyggende kriterier, var i stand til å triumfere alle andre. Harde fakta som tall, og ha vist evne til å snu skuta var eksempler på kriterier som medførte at alle andre kriterier ble forkastet. Sett fra et HR- perspektiv, hvor det normalt forventes at beslutninger som tas vedrørende mennesker som skal ansettes har et noenlunde rasjonelt forklaringsgrunnlag, høres ikke beslutningene av den typen ut som særlig kloke. Eller? Er de få kriteriene et resultat av en system 1- tankegang, hvor det kompliserte forenkles ned til evalueringer basert på ett kriterium? Alternativet er at kriteriene er så altoverskyggende, at alle rasjonelle forklaringsmuligheter ender opp med å peke på det samme.

Når alt kommer til alt, er det ikke en styreleders plikt å ta beslutninger som han eller hun mener best ivaretar eiernes interesser? Å prioritere økonomiske resultater, det som maksimerer eiernes avkastning på investert kapital høres dermed ikke så merkelig ut allikevel? En av oppdragsgiver eksemplifiserte dette med de forventningene banken som eier hadde. Visse forretningsmessige mål måtte innfris, noe som betød at

de kriteriene som best ivaretok dette overstyrte det meste annet. Å ta beslutninger på tidligere suksess blir kanskje heller ikke så ulogisk i den konteksten.

At styrerommet er en litt "kjøligere" arena enn mange andre arenaer der beslutninger skal tas tror jeg også preger en del av den meningsutvekslingen som det er referert til tidligere. Polariserte meninger, og delte oppfatninger om hva som er rasjonelt og ikke som naturlige konsekvenser av dette. Måten å beslutte på blir preget av dette, og ender kanskje ikke opp like "ryddig" som prosessen legger opp til.

Et naturlig spørsmål som følge av dette vil være: hva brukes rådgivernes (beste) praksis til? Det er konstatert et gap mellom prosessene og dens evalueringer, og beslutninger som tas. Hvis beslutningene som tas ikke har rot i praksisen i det hele tatt, hvorfor er det viktig hvilken praksis rådgiverne benytter seg av?

Avviket i prosessene som er omtalt i oppgaven er ikke så store at det ikke finnes koblinger mellom dem. Rådgiverne opplevde et bra samsvar, mens oppdragsgiverne hadde litt med blandede erfaringer. Hvis man ser bort fra unntakene, så var gjennomgangstonen at det tross alt var ganske godt samsvar mellom det rådgiverne hadde kommet fram til, og det beslutningstakerne hadde. Imidlertid så hadde det sistnevnte inntruffet før det første. Styrelederne i utvalget gjorde seg opp en mening, men søkte støtte i rådgivernes vurderinger. Brukes de ulike stegene i prosessen, og metodene, som "bevis" på at man har foretatt rasjonelle vurderinger, når man egentlig ikke har gjort det? Svarene på det kan være mange.

FUNN 3: KRITERIER FOR EN VELLYKKET PROSESS ER DIFFUSE

Det tredje funnet i studien er knyttet til hvordan man finner ut av om en rekruttering er vellykket eller ikke. Rådgiverne forteller at de følger opp 3- 6 måneder i etterkant av ansettelsen, men på tross av at kontakten opprettholdes adskillig lengre enn det, er 6 måneder det siste offisielle "målepunktet". Det er i mange tilfeller en del av jobbanalysen å definere målene som skal innfris på kort og lang sikt, men dette følges ikke opp. Hvilke mål som skal innfris omtales i det hele tatt ganske forsiktig. Hvor vellykket en rekrutteringen er måles blant rådgiverne på gjenkjøp, karriereutvikling som kandidaten oppnår, og tilbakemeldinger fra kunden.

Utover det vil det være subjektive vurderinger, av så vel opplevelse av kandidaten etter tiltredelse, som kvaliteten på selve prosessen som er med å definerer om hvorvidt rekrutteringen var en suksess eller ikke.

Litteratur som tar for seg evaluering av rekrutteringsprosesser er mangelfull. Det er skrevet svært lite om dette. Hvis noe av poenget med en rekruttering av en leder, er å oppnå en form for ledelse som påvirker et resultat, er studien jeg viste til i teoridelen relevant. Kuvaas (2008) viste til studien fra 1972 hvor man gikk igjennom effekten av alle topplederskifter på amerikanske børsnoterte firmaer gjennom 1950- og 1960-tallet. Det ble hevdet at så lite som 7,5 % av variasjonen i selskapers lønnsomhet skyldtes individuelle lederforhold, noe som ble revurdert senere etter nyere funn. Betydningen av tid ble oversett. Mens de første målingene ble gjort etter ett år, viste det seg at om man ventet i tre år, vil individuell ledelse forklarer hele 35 % av variasjonen i resultater. Det ble presisert at ulike bransjer og selskaper hadde ulik vanskelighetsgrad for en leder å sette sitt preg på, og at det derfor ble mer relevant å sammenlikne hvordan én kandidat vil gjøre det i forhold til en annen i samme organisasjon. Effekten av ulik ledelse innenfor samme selskap ble hevdet å forklare nærmere 80 % av variasjonen.

Undersøkelsen ble riktignok utført for 45 år siden, så om hvorvidt vi vil kunne påvise de samme effektene i dag er noe usikkert. Det er allikevel all grunn til å tro at det også i dag finnes en "ganske god" sammenheng mellom ledelse og resultater. Med de tallene det vises til burde kanskje treårs målet være en enda tydeligere del av jobbanalysen? Og, ikke minst, gjenstand for oppfølging?

I selve utøvelsen av prosessene, er det mye som tyder på at fokuset likevel er på kandidaten som skal ansettes, og ikke i like stor grad hva som skal oppnås på sikt. Oppfølgingen beskrives også deretter, hvor en oppfølging 3- 6 måneder i etterkant av ansettelsen er normalen. At lite er oppnådd på 3- 6 måneder er nok alle kjent med, i så måte blir den type oppfølging kun en slags indikasjon på hvilken retning den nye lederen er i ferd med å ta.

Et relevant spørsmålet vil være, er det hensiktsmessig i topplederrekrutteringer å måle suksessen over en treårsperiode?

Det finnes nok flere svar på det, men i en tilstand hvor de forretningsmessige målene, eksempelvis over en treårsperiode, er så tydelige, at de overskygger alle andre eventuelle hensyn, så fremstår det klokt å måle etter de kriteriene som isolert sett definerer suksessen. Spørsmålet er, i dagens arbeidsliv, med rask utvikling av teknologi, skiftende konkurransebilde og arbeidsmetoder, om det er resultatene av ledelse som er normen på hva som utgjør målene i ansettelser av toppledere? Som eier eller styreleder, kjøper man seg tilgang på en kandidat som "bare" vil sikre mål på sikt? Det er sannsynligvis grunn til å tro at mellom 0 og 3 år er det en rekke milepæler som kan fungere som mål på suksess. Ansettelsen i seg selv kan være en måloppnåelse. Et "underdog"-selskap, som har klart å hente inn en "storkanon" av en administrerende kan kanskje bety økt medieinteresse, lettere tilgang på kapital og eventuelt en ny optimisme rundt selskapet som spiller positivt inn på selskapets børsverdi.

Jeg var tidligere inne på hvilke bidrag rådgiverne selv mente var de viktigste de tilførte prosessen. Svarene som gikk igjen var tilrettelegging av god *prosess*, *god metode* og *høy kvalitet* i alle ledd. Det er grunn til å tro at det rekrutteringsselskapene- og rådgiverne sier at de kan bidra med er noenlunde i samsvar med det kjøperne av prosessene mener de kjøper. Svarene tatt i betraktning kan det synes som kundene kjøper *beste praksis*, og tryggheten om at det er nettopp det som leveres, men akkurat hva man vil bruke det til, utover en trygghet om at man får "det beste", er ikke like tydelig. Som styreleder, som etter all sannsynlighet ønsker å gjøre en så god jobb som mulig, kjøper man seg "den beste prosessen" for å ha ryggdekning, hvis det skulle vise seg i ettertid at ny leder ikke leverte som forventet? Svarene på det spørsmålet kan også være flere- det er i hvert fall grunn til å stille spørsmålet.

Kapittel 6 Oppsummering og konklusjon

Studien har hatt som formål å belyse følgende problemstilling:

Hva kjennetegner rådgiveres rekrutteringspraksis av toppledere, og hvordan samsvarer dette med beste praksis rekrutteringsmetodikk?

For å undersøke dette utledet jeg følgende forskningsspørsmål:

- På hvilken måte samsvarer rådgivernes praksis med det som profileres?
- På hvilken måte påvirker rekrutteringspraksisen det endelige valget av kandidat?
- Hvordan vet man at en rekruttering er vellykket?

Jeg har i studien tatt for meg to utvalg. Det første utvalget bestod av seks utvalgte rekrutteringsselskaper, hvor det ble foretatt en analyse av hvordan de profilerer seg selv på sine nettsider. Det andre utvalget bestod av sju informanter; tre rekrutteringsrådgivere, og fire oppdragsgivere som alle har erfaring med denne type prosesser.

Studien tar utgangspunkt i Schmidt og Hunter sine metastudier fra 1998 for hva som er å regne for beste praksis rekrutteringsmetodikk. Basert på denne kunnskapen viser studien at det er utviklet en "ny" beste praksis. De metodene som Schmidt og Hunter kom fram til var best i stand til å si noe om fremtidig jobbatferd brukes bare delvis. Fraværet av de beste metodene erstattes med solide jobbanalyser som er med å avdekker hva oppdragsgiverne *egentlig* trenger, struktur i plan, god prosjektledelse, veloverveide kandidatvurderinger, og fornuftsbaserte refleksjoner på hva man kan forvente at lederen vil kunne utrette.

Studien avdekker også at det beslutningsgrunnlaget som produseres med den praksisen som utøves, bare delvis blir brukt til å ta selve beslutningen om valg av kandidat. Kjemi, følelser, uenighet om strategisk retning, forenklete og tidvis ikke rasjonelle vurderinger, er alle eksempler på beslutningsgrunnlag som ikke nødvendigvis er i tråd med resultater som har framkommet igjennom prosessen. Det tredje funnet studien avdekker er at kriteriene for en vellykket rekrutteringsprosess er diffuse. Målene kan ha vært gjenstand for diskusjon i jobbanalysen, og som sådan

også være nedfelt i stillingsprofilen, men den eneste formelle måten dette følges opp på er oppfølging av kandidat og oppdragsgiver som strekker seg 3- 6 måneder etter ansettelsen. Med kunnskapen om hvor lang tid det tar før man ser effekten av hva en ny leder kan få til, synes denne oppfølgingen å dekke andre behov enn å måle virkningene av rekrutteringen som ble foretatt.

Litteraturliste

- Bigseth, T. (2003). *Topplederrekruttering: personlige egenskaper eller situasjonsavhengighet?* (Masteroppgave, Høgskolen i Agder). Kristiansand: Høgskolen i Agder.
- Mikkelsen Aslaug, Laudal, Thomas (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I Bjaalid, G., Mikkelsen. A., *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk og Internasjonale perspektiver* (1 utg., s.139- 189). Cappelen Damm Akademisk
- Einarsen, Ståle, Skogstad, Anders (2008). *Det gode arbeidsmiljø, Krav og utfordringer*. Fagbokforlaget
- Esholdt, Lars (2009). *Suksess på jobben. Yrke: Hodejeger, Jakten på de beste*. Aschehoug
- Hoff, S. (2001). *Personlighetstester som rekrutteringsverktøy* (Hovedoppgave). Oslo: Universitetet i Oslo.
- Hundvin, O.M. (2012). *Hvem er Norges virkelige hodejegere, og hva kjennetegner de beste aktørene?* (Masteroppgave, Norges handelshøyskole). Bergen: Norges handelshøyskole.
- Irgens J. Eirik (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget

Iversen, Ole I. (2003). *Testhåndboka. Personlighet, rekruttering og utvalg. Om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet*. Tiden Norsk Forlag

Johannesen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS

Kahlke, Edith, Schmidt, Victor (2000). *Job og personvurdering- om at øke trøfsikkerheden i personaleutvælgelse*. Børsens Forlag A/S

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

Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend (2014). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag

Lai, Linda (2004). *Strategiske kompetansestyring. 2. utgave*. Fagbokforlaget

Meland, Nils Tore (2015). *En god beslutning. 7 grep for å velge rett*. 1. utgave. Cappelen Damm

Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998); "*The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implication of 85 Years of Research Findings*: The American Psychological Association. Vol. 124, NO. 2, 262-274.

Skorstad, E., Schulze, O. & Nilsen, D. Ø. E. (2008). *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal Akademisk

Strøm, J. (2013). *Rekruttering til Lederstillinger. En drøfting av ulike seleksjonsmetoder* (Masteroppgave, Universitetet i Tromsø). Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Wadel Cato (2014). *Feltarbeid i egen kultur*. Cappelen Damm Akademisk

Wessel, H. (2010). *Rekruttering til ASA-styrer via hodejegerfirmaer: en kvalitativ studie på bakgrunn av lovregulert kjønnskvalifisering til ASA-styrene* (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Oslo: Universitetet i Oslo.

Wicklund- Hansen, Richard, Weyergang- Nielsen, Olav (2007). *Rekrutteringsmanualen. Slik ansetter og sparker du ansatte*. Hegnar Media

Wilton, Nick (2011). *An introduction to Human Resource Management*. Sage Publications

Følgende nettsteder er benyttet:

Waalder, B. (2015). *Den grå eminense*. Hentet 01. September, fra <http://www.dn.no/magasinet/2015/02/06/2116/Nringsliv/gr-eminense>

Henry Mintzberg on Decision Making (2009). Hentet 06. Oktober 2015 fra <https://www.youtube.com/watch?v=DyvXu3lSSG0>

Doffin, Database for offentlige innkjøp (2015). Hentet 15. August 2015 fra <https://doffin.no/Notice/Details/2015-140079>

Personvernombudet for forskning (2015). Hentet 01. Mai 2015 fra

<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>

www.backerskeie.no

www.delphi-consulting.no

www.esholdt.no

www.hartmarkexecutive.no

www.iscogroup.no

www.mercuriurval.no

www.visindi.no

www.nhoservice

www.purehelp.no

Vedlegg 1 Forberedende informasjon

Hei

Takk for at du vil være med å dele dine erfaringer. Dette brevet er ment som en introduksjon til oppgaven, slik at du er forberedt på hva vi vil komme inn på i intervjuet. Temaet for oppgaven er *rekruttering av toppledere i Norge*, og prosessene som leder frem til disse ansettelsene.

Om oppgaven

Forskningen vi har tilgjengelig pr. i dag på hvilke seleksjonsmetoder som er best egnet til å si noe om fremtidige jobbprestasjoner, viser at enkelte metoder er bedre til dette enn andre. De ulike formene for intervju, personlighetstester, evne- og ferdighetstester, referansesamtaler og jobbsimuleringsøvelser er eksempler på de seleksjonsmetodene jeg tar for meg i oppgaven. Ved å benytte de beste metodene kan man både redusere risikoen for feilansettelser, og samtidig optimalisere valget av kandidat til innhold og mål i jobben det rekrutteres til. Ved å kombinere flere av metodene forsterkes disse effektene ytterligere. Basert på dette har det utviklet seg en *beste praksis rekrutteringsmetodikk*.

Eksterne rekrutteringsrådgivere spesielt har et fokus på denne metodikken. Det gjøres blant aktørene forsøk på å beskrive "sin metodikk" som den mest fordelaktige, men siden de alle bygger på resultatene av samme forskning, er det vanskelig å se de helt store forskjellene. Hvordan virksomheter som rekrutterer mest på egen hånd beskriver og praktiserer sine prosesser har man sjeldnere innsyn i, men man vet at mange har profesjonalisert dette mer enn andre.

Opgaven bygger på en antakelse om at man ved rekruttering på toppledernivå ikke følger den nevnte forskningsbaserte metodikken slik man kanskje skulle tro, men at man bevisst eller ubevisst, ender opp med å ta valg basert på andre faktorer enn "summen av resultatene av de beste metodene".

Jeg tar utgangspunkt i teoriene om beste praksis rekrutteringsmetodikk, og vil i studien se på sammenhengen mellom dette og det som faktisk skjer. Gjør man det man sier man skal gjøre, eller ender man opp med å gjøre noe annet? Siden det på toppledernivå som oftest er eksterne rådgivere involvert har studien et hovedfokus på disse prosessene.

Mvh Frode

Vedlegg 2 Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv
- Om oppgaven- problemstilling og forskningsspørsmål
- Formål med intervjuet
- Bruk av data- transkribering, anonymisering og konfidensialitet
- Spørsmål?

Generelt

- Om den enkelte; Bakgrunn, virksomhet, stilling/ rolle, hvilke prosesser vil du bruke som eksempler i intervjuet?

TIL REKRUTTERINGSRÅDGIVERNE

- Beskriv "din" rekrutteringsprosess
- Hvem er normalt involvert i prosessen, internt og eksternt? Hvem er beslutningstaker?
- Hvilke seleksjonsmetoder benyttes? Hvilke(n) seleksjonsmetode(r) vektlegges normalt mest i det endelige valget av kandidat?
- Hvordan blir prosessene dokumentert? Hva etterlates av skriftlig dokumentasjon?
- På hvilken måte har du erfart at det er samsvar mellom den utarbeidete profilen, vurderingene i prosessen og det endelige valget av kandidat? Ved avvik, hvilke faktorer legges da til grunn? Kan du gi et eksempel der det har vært uenighet rundt valg av kandidat?
- Hvordan vet man at rekrutteringsprosessen har vært en suksess? Måles det i etterkant?
- I forhold til det du/ ditt selskap "lover" av rekrutteringsmetodikk, hva mener du blir dårligst i vare tatt?
- Hvorfor mener du at man skal bruke deg/ ditt selskap?
- Hva mener du er deres viktigste konkurransefortrinn?
- Hva mener du er ditt/ dine viktigst(e) bidrag til kunden?
- Andre tanker som kan være relevante i forhold til dette?

TIL OPPDRAGSGIVERE

- Beskriv rekrutteringsprosessen(e) du vil referere til
- Hva var din rolle? Hvilke oppgaver fulgte/ følger med rollen?
- Hvem er involvert i prosessen, internt og eksternt? Hvem er beslutningstaker?
- Hvilke seleksjonsmetoder benyttes? Hvilke(n) seleksjonsmetode(r) vektlegges normalt mest i det endelige valget av kandidat?
- Hvordan blir prosessene dokumentert? Hva etterlates av skriftlig dokumentasjon?
- På hvilken måte har du erfart at det er samsvar mellom den utarbeidete profilen, vurderingene i prosessen og det endelige valget av kandidat? Ved avvik, hvilke faktorer legges da til grunn? Kan du gi et eksempel der det har vært uenighet rundt valg av kandidat?
- Hvordan vet man at rekrutteringsprosessen har vært en suksess? Måles det i etterkant?
- Hvilket innsyn i prosessen hadde du underveis?
- Andre tanker som kan være relevante i forhold til dette?