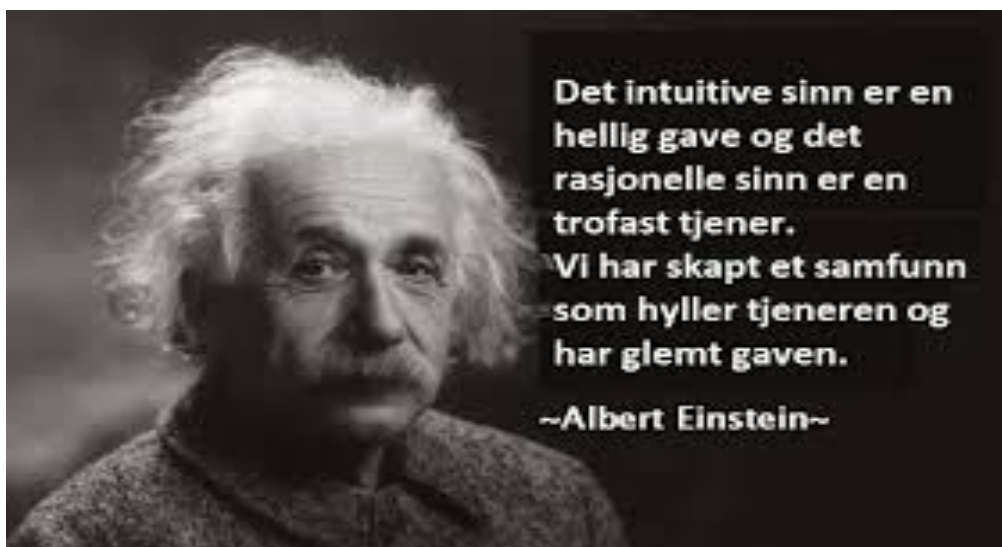


Intuisjonens rolle innen lederrekruttering

Hva slags kunnskap baserer toppledere i konkurranseutsatt næring seg på når de tar den endelige rekrutteringsbeslutningen ved ansettelse av ledere inn til egen ledergruppe?



Av
Arild Andre Hansbakk Olsen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)

2016



**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-,
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e): Arild Andre Hansbakk Olsen

Norsk tittel: Intuisjonens rolle innen lederrekruttering

Studieprogram: Master i kunnskapsledelse 2014-2016


Emnekode og navn: MKL301 Masteroppgave

Jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage,
Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke
gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 25 Jun 2016



underskrift

Forord

Hvorfor ble det en mastergradsutdanning i voksen alder? Hvorfor akkurat kunnskapsledelse? Og hvordan gikk det egentlig, retrospektivt og subjektivt analysert? I retrospekt må jeg innrømme at denne reisen har vært såvel utfordrende som givende. Mine forkunnskaper og ikke minst mine verktøy og tankemønstre i møte med hverdagen har blitt utfordret. Jeg opplever at jeg i økende grad stiller spørsmål ved de bærende fundamentene i både påstander, planer og beslutninger. Subjektivt analysert føles således at mitt samlede perspektiv har blitt signifikant utvidet, ispedd et beriket begrepsapparat. Parallelt har dette medført en følelse av at ting kan oppfattes mer komplisert enn tidligere. Mer energikrevende. Flere hensyn å ta. Logikken virker åpenbar. Ved å analysere og beslutte fra et mer begrenset perspektiv blir det færre faktorer å hensynta enn om antall perspektiver utvides. Hvis en legger til økt kompleksitet og dybde i de forskjellige perspektiver blir omfanget av tolknings- og handlingsalternativer betydelig. Metaforisk omformulert oppleves mitt nokså enkle verktøyskrin å ha utvidet seg i retning av en snekkerbod. Jeg tolker det dithen at studieprosessen har hatt effekt, og at det i all hovedsak dreier seg om positivt fortegn. Snekkerboden kan oppleves å være noe mer mangfoldig og derigjennom komplisert å manøvrere i, men gevinsten innebærer forhåpentligvis økt sannsynlighet for mer presis anvendelse av bedre tilpassede verktøy.

Selvransakelse har respondert med at valget av fagfeltet kunnskapsledelse (MKL) var mer tilfeldig enn at det ble en mastergradsutdanning. Like fullt er det besynderlig mange brikker som syntes å falle noenlunde på plass under studiets forløp. Det følte tidvis som å komme hjem til et sted hvor grunnleggende undring, på grensen til kverulering, ble verdsatt og gjødslet. Slike egenskaper som ikke nødvendigvis er de mest populære til enhver tid i alle fora. Ikke minst har jeg satt pris på en utvidet forståelse av hvorfor både jeg og andre reagerer som vi gjør i en god del situasjoner, ledsaget av det økte begrepsapparatet og en forståelsesramme med rom for dypere sammenhenger. Det er nesten så jeg mistenker at dypere krefter i meg har ledet meg i studiets retning i større grad enn jeg har evnet å artikulere. I samme ånd har jeg under studiets gang økt min nysgjerrighet i retning av innholdet i, og ikke minst den praktiske betydningen av, dynamiske begreper som vanskelig lar seg fange i en enhetlig forståelse og forklaring. Deriblant intuisjon/magefølelse, kreativitet og improvisasjon. Dette ble også min bane i forhold til denne avhandlingen. En nysgjerrig forfølgelse av dette inn mot faktiske lederansettelser.

Før jeg takker bidragsytere og støtteapparat i retning dette skrift må jeg utbringe en generell beklagelse for mitt tidvis fysiske og mentale fravær de drøye 2,5 år dette har pågått. Det å ha evnen til å fokusere og gå relativt hardt inn i en oppgave har sine definitive baksider. Og selv om studiet yter bidrag til tanker om sosial konstruksjon har jeg dessverre også brukt mye tid og energi i et gammelt og kjent studiemønster - den individuelle reise.

En velfortjent takk går til dyktige forelesere og fargerike medstudenter for å gjøre dette studiet til et hyggelig minne om en delende, velment og særs lærerik reise. To medstudenter har dog hatt noe mer betydning, Anita Hanebo og Harald Ratchje. Vi delte prosessen med adskillige paper og hadde sågar en intensjon om felles masteravhandling. Samarbeidet og dets harmoniske avslutning har vært særdeles lærerikt, på flere plan.

Dernest har samarbeidet med min veileder professor Knut Ingar Westeren vært en blanding av frustrasjon og lettelse. Jeg er evig takknemlig for den kyndige og stødige veiledning jeg ble skjenket, skjønt hva frustrasjon angår så har jeg i denne prosess fått dybdeforståelse for hvor lite jeg egentlig kan og behersker i forhold til enkelte andre.

Den største takken går dog til de samme som er hovedmottakere av den generelle beklagelse. I særdeleshet mine barn og samboer. Takk for at dere fortsatt er der.

Trondheim 26 juli 2016

Arild H. Olsen

Sammendrag

Denne avhandlingen søker forståelse av hvordan beslutninger ved lederrekruttering arter seg, og hvilken kunnskap beslutningen baseres på?

Hensikten med studien er å utvikle bedre forståelse av anvendt praksis hos rekrutterende ledere i konkurranseutsatt næring. Med en antakelse om at arbeiderne er en betydelig og viktig bestanddel i virksomheter er tanken at ansettelsen av disse, ikke minst på ledernivå, representerer et interessant utsnitt for strategisk viktige beslutninger.

Min overordnede problemstilling stiller spørsmålet:

Hva slags kunnskap baserer toppledere i konkurranseutsatt næring seg på når de tar den endelige rekrutteringsbeslutningen ved ansettelse av ledere inn til egen ledergruppe?

Gjennom dybdeintervju av 4 toppledere i konkurranseutsatt næring i Trondheims-området ser jeg nærmere på deres siste lederansettelser inn til egen ledergruppe i virksomheten.

Studien viser at beslutningen ved lederrekrutteringen har en analytisk fundert innledning og avslutning, men *i det en konkret kandidat kobles sammen med en ledig lederstilling baseres kunnskapen på tause, praksis- og følelsesbaserte elementer. Et kunnskapslandskap hvor begrepet intuisjon har sitt tilholdssted. Om ikke dette er selve rekrutteringsbeslutningen så virker dette koblingsøyeblikket uansett å ha avgjørende betydning for rekrutteringsbeslutningen.*

Abstract

This dissertation focuses towards how decisions representing recruitment of leaders actually happens, and which knowledge these decisions are based upon.

The purpose of the study is to develop a better understanding of applied practice among top executives in the competitive industry. With the assumption that workers represent a significant and important component of the business, the idea is that appointments of these, especially at management level, represent an interesting view on strategically important decisions.

Narrowing down my main research question is:

What kind of knowledge makes the basis when senior executives in the competitively exposed industry makes the final recruitment decision on appointment of managers into its own management team?

Through in-depth interviews of 4 executives in the competitively exposed industry in the Trondheim area I examine their last recruitment into their management team.

The study suggest that the decision in recruitment of managers contains an analytical basis both initially and in the end, but *the moment when a concrete person and the free managerial position connects the knowledge are based on tacit, practice and emotion-based elements. A landscape of knowledge where the concept of intuition are located. Unless this moment represents the recruitment decision itself, it seems to be of crucial importance in this respect.*

Innholdsfortegnelse:

Forord	3
Sammendrag	5
Abstract	6
Innholdsfortegnelse:	7
Figurliste:	9
Tabeller:	9
Prolog	10
1. Innledning	10
1.1 <i>Min undring</i>	11
1.2 <i>Problemstilling</i>	12
1.3 <i>Avhandlingens oppbygning</i>	13
2. Teorifundamentet	14
2.1 <i>Kunnskapsbegrepet</i>	15
2.1.1 Det objektive kunnskapsbegrepet.....	17
2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap.....	18
2.1.3 Det praksisbaserte kunnskapsbegrepet	20
2.1.4 Den tredje vei.....	22
2.1.5 Opprydding i form av et teoribasert rammeverk	22
2.2 <i>Intuisjon</i>	26
2.2.1 Filosofisk perspektiv og kunnskapspyramiden.....	26
2.2.2 Psykologisk perspektiv	28
2.2.3 Kreative miljøer	30
2.3 <i>Narrativer</i>	31
2.4 <i>Beslutninger</i>	33
2.4.1 Beslutninger inndelt i neoklassisk teori og atferdsteori	33
2.4.2 Beslutningsmodeller inndelt i analytiske, politiske, anarkistiske og øvrige.....	35
2.4.3 Den rasjonelle beslutningsmodell.....	36
2.4.4 Den begrenset rasjonelle beslutningsmodell	37
2.4.5 Søppelbøtte-modellen	39
2.5 <i>Oppsummering av teorkapitlet</i>	40
3. Metode	42
3.1 <i>Ontologi og epistemologi</i>	43
3.2 <i>Et hermeneutisk ståsted</i>	44
3.2.1 Positivismen	45
3.2.2 Hermeneutikk.....	45
3.2.3 Fenomenologi.....	46
3.2.4 Sosial konstruktivisme	46
3.2.5 Hva betyr dette for min forskning.....	47
3.3 <i>Tilnærming</i>	47
3.3.1 Intervju.....	48
3.3.2 Det kvalitative forskningsintervju.....	48
3.3.3 Utvalget	49
3.3.4 Hvordan jeg gjennomførte intervjuene.....	49
3.3.5 Bearbeiding	50
3.4 <i>Fortellingene</i>	51
3.4.1 Sitater	51

3.5 Kategorisering av empiri.....	51
3.6 Etiske spørsmål.....	53
3.7 Om overførbarhet.....	53
3.8 Et kritisk blikk.....	55
4. Fortellingene om rekrutteringsbeslutningene.....	57
4.1 Forord.....	57
4.2 Narrativt oppsett.....	57
4.3 Intervjuperson 1.....	58
4.4 Intervjuperson 2.....	61
4.5 Intervjuperson 3.....	67
4.6 Intervjuperson 4.....	73
5. Analyse.....	81
5.1 Bruddet/koblingen.....	81
5.2 Vektlagte egenskaper ved personen i koblingsøyeblikket.....	83
5.3 Å representere historiene - Empiriens møte med teoriene.....	84
5.3.1 Empirien møter kunnskapsbegrepet.....	84
5.3.2 Empirien møter intuisjon.....	89
5.3.2.1 Møtet med intuisjon innen filosofien og kunnskapsbegrepet.....	89
5.3.2.2 Møtet med intuisjon i psykologien.....	90
5.3.2.3 Møtet med intuisjon i kreative miljøer.....	91
5.3.3 Empirien møter beslutningsteoriene.....	93
5.3.3.1 Møtet med den rasjonelle beslutningsmodell.....	93
5.3.3.2 Møtet med den begrenset rasjonelle beslutningsmodell.....	94
5.3.3.3 Møtet med søppelbøtte-modellen.....	95
5.4 Avsluttende tanker til analysen.....	96
5.5 Hva betyr mine funn?.....	97
6. Dette har jeg kommet fram til.....	98
6.1 Hva er mine hovedfunn?.....	98
6.2 Konklusjon.....	99
7. Et siste kapittel.....	100
7.1 Mot toøyd kompetanse.....	100
7.2 Noen tanker om overførbarhet og nye spørsmål.....	101
7.3 Tilbakeblikk mot innledende undring.....	103
7.4 Avsluttende refleksjoner.....	104
Epilog.....	105
8. Referanser.....	106
Vedlegg.....	110

Figurliste:

Figur 1: Schultze og Stabell`s (2004) fire diskurser på kunnskapsledelse, gjengitt i Hislop (2013, s. 9)	23
Figur 2: Intuisjon sett opp mot kunnskapspyramiden og skillet taus og eksplisitt kunnskap	27
Figur 3: Lineariteten i den rasjonelle beslutningsmodell (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 44)	36
Figur 4: Forhandlingsprosessene i den begrenset rasjonelle beslutningsmodell (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 55)	38
Figur 5: Beslutningsprosessen etter søppelbøtte-modellen (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 59)	39
Figur 6: De tre utvalgte beslutningsmodeller sammenholdt med Enderuds (1976) teoretiske kategoriseringer	40
Figur 7: Koblingsøyeblikket	81
Figur 8: Rekrutteringsbeslutningens tidsspenn	81
Figur 9: Forenklet rekrutteringsbeslutning	83
Figur 10: Schultze og Stabell`s (2004) fire diskurser på kunnskapsledelse, gjengitt i Hislop (2013, s. 9), i anvendt utgave	86
Figur 11: Empirien satt opp mot lineariteten i den rasjonelle beslutningsmodell (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 44)	94

Tabeller:

Tabell 1: Verktøy til grovsortering av empiri	52
Tabell 2: Anvendt grovsortering av empiri	82
Tabell 3: Rangering av egenskaper ved valgt kandidat	83

Prolog

Gaute: "Hei, dette er Gaute".

Tårnfrid: "Hei, og takk for sist Gaute. Dette er Tårnfrid i Kverulantene AS som ringer. Du har gjort såpass solid inntrykk på oss at vi har bestemt oss for at vi ønsker å ansette deg i den nye lederrollen. Vi håper virkelig du vil komme til oss. Du har kanskje noen spørsmål?"

Gaute: "Dette høres kanskje litt underlig ut, men siden jeg ikke oppfylte alle kvalifikasjonene dere søkte hadde det vært spennende å høre litt om hva som gjorde at dere valgte meg?"

1. Innledning

"De siste tiårene har oljeaktiviteten vært en motor bak vår økonomiske vekst. Den har skapt store inntekter, trygge arbeidsplasser og gjort det mulig å skape ett av verdens beste velferdssamfunn. Vi har lenge visst at oljeaktiviteten en dag ville passere toppen. Mye tyder på at det nå har skjedd. Nye næringer må bidra mer til å bære velferdsordningene og løfte landet vårt videre. Da må vi gjøre det mer lønnsomt å investere i nye norske arbeidsplasser. Vi må bli bedre på å skape nytt. Derfor vil det i år være en historisk satsning på forskning, innovasjon og kunnskap." (Statsminister Erna Solbergs nyttårstale 2015).

Dette er to vidt forskjellige utdrag. Det siste er tankegods formidlet av landets utøvende makt, hvor det pekes på behovet for en "ny kurs" hva gjelder verdiskaping i det norske næringsliv. Oljen har vært en velsignelse for vårt land, men den varer visstnok ikke evig. Og i kjølvannet av begrenset aktivitet og inntekt fra denne næringen kan det ligge noen signifikante utfordringer for en godt vant nasjon. Hva skal erstatte dette eventyret? Hvordan skal vi kunne opprettholde og videreutvikle levestandarden? Ord som innovasjon og nyskaping går igjen i ordvekslinger. Det samme gjelder verdien og viktigheten av å tenke nytt. Alt er i bevegelse, og forandringer er konstant. Kan det hende at vi på et slags nasjonalt nivå har fokusert på å bygge opp byråkrati og strukturerte systemer, basert på en æra som går mot en ende? Hva medfører det at landets statsminister, Erna Solberg, benytter anledningen i nyttårstalen til nasjonen til å varsle at oljealderen går mot en ende? Er bedrifter og organisasjoner i Norge fokusert på forandring og endring, eller er det mer konsolidering og beskyttelse av status quo som er førende?

Å søke svar på slike spørsmål går langt utover hva en masteroppgave kan favne. Like fullt er dette tanker som har inspirert meg til å finne tema til en slik avhandling. Jeg har således valgt *ansettelse av ledere* som egnet utsnitt av virkeligheten, illustrert ved det første og fiktive utdraget (prolog). Under forutsetning av at det er bedrifter og organisasjoner som skal drive verdiskaping og innovasjon framover, samt at det er disse bedriftenes ledere som setter retning, finner jeg det særskilt interessant å finne ut hva noen av disse lederne støtter seg til i beslutningsøyeblikket, akkurat i det de skal sette sammen nye medlemmer til "laget sitt". Er

for eksempel beslutningen preget av ny retning og nytenkning, både hva gjelder egenskaper ved de(n) som blir valgt og i valgt metode for å finne rett kandidat, eller er beslutningen tuftet på tradisjoner, ispedd strukturerte rutiner og direktiver? Og hvordan forholder lederne seg til dette skillet mellom en strukturert tilnærming (absolutte kompetanse- og erfaringskrav, personlighetstester, med mere) opp mot vekting av andre egenskaper som intuisjon, teft og taus kunnskap? Hva legger de i disse begrepene?

1.1 Min undring

Gjennom MKL-studiet generelt, og i forbindelse med forberedelsene til masteroppgaven spesielt har jeg i økende grad reflektert over hva som vektlegges ved ansettelse av ledere. Ikke minst hva som tillegges avgjørende vekt. Dette har medført stigende årvåkenhet i forhold til hvor mange det er som ønsker å bistå bedrifter i denne prosessen. Gjerne med forskjellig verktøy egnet til å skille klinten fra hveten i den store åkeren av potensielle kandidater. Det har også vært skrevet mye om dette, nemlig prosessen fram mot "riktig" ansettelse. Jeg velger å se dette som noe i retning av uttalt praksis. Det som slo meg som vel så interessant, og som det er adskillig mindre litteratur og forskning rundt, er den motsatte angrepsvinkelen. Nemlig å ta utgangspunkt i lederansettelsen som er foretatt, relativt nylig, og "etterforske" bakover mot hva som faktisk skjedde? Anvendt praksis med andre ord. Med utgangspunkt i beslutningsøyeblikket undres jeg hvordan selve beslutningen artet seg? Slo den ned i form av en intuisjon/magefølelse eller var den mer resultat av en nøye gjennomført, kvalitetssikret prosess? En jakt på et objektivisert ideale? I kjølvannet av dette vaker spørsmålet om hva det var med den valgte kandidaten som var utslagsgivende? Å ansette en leder har en strategisk undertone som jeg finner interessant å eventuelt kunne avdekke noe om. Satt på spissen – Ansatte man noen til å fylle en forhåndsdefinert rolle, gjerne tuftet på analyser med rot i fortiden med klare målsettinger i framtiden, eller ansatte man noen mer i retning av å skape sin rolle?

Inspirasjonen bak valgt tema til masteroppgaven er flerfoldig. Næringslivet er i endring, og bedrifter oppfordres til omstilling og nytenking. Er dette tanker som beskriver ansettelse av en ny leder? Metaforisk sett en ny hånd som gir merkbare utslag når den legges til de andre på ledergruppens ratt? Eller blir det en ekstra hånd uten signifikant retningsforandring? Dernest er MKL en lederutdanning som vi studenter finner både interessant og nyttig, men er det tankegods vår utdanning fyller oss med godt representert blant de som ansetter ledere? Er det spor i retning av at "kunstnere kan være de nye lederne" hvis man virkelig trenger noen nye tanker og ny retning? En annen inspirasjonskilde var å lese at innsatsledere i politiet synes å støtte seg til magefølelse ved beslutninger i pressede situasjoner. Selvsagt er ikke dette ren gjetning da de er tuftet på grundig opplæring og signifikant erfaring. Men like fullt, magefølelse synes å være viktig når beslutninger skal tas (Olsen og Sjørø 2013). Lederansettelser anser jeg ikke å være beslutninger tatt under samme press, i hvert fall ikke hva gjelder tidsfaktoren. Er det dog mulig å spore hvorvidt intervjupersonene hadde en magefølelse ved valg av kandidat, og om de for eksempel brukte tiden til å jobbe mot eller med magefølelsen? Sammenfattet i dette landskapet finner jeg et biologisk perspektiv av

interesse - Amygdala. Den 25.10.2013 var jeg nemlig tilstede på et foredrag av psykolog Henrik Hjorth, i regi Novo Nordisk (internt møte). Det handlet om hjernen. Han fortalte at alle sanseinntrykk oppfattes av thalamus, dernest går inntrykkene direkte inn til amygdala. Det vil si transport av følelser. Og dette skjer kjempefort. 10-12 millisekunder. Denne transporten kan visstnok ikke styres. Basert på sin form omtales amygdala gjerne som en mandelkjerne, og den befinner seg der hvor inntrykkene fra syn og hørsel kan samles hurtigst. Altså er vi mennesker utstyrt med to slike mandelkjerner, stedsplassert akkurat der hvor en rett linje basert på lydbildet fra øret møter en rett linje basert på synsinntrykket fra øyet (på samme side). Tilfeldig valgt stedsplassing? De samme inntrykkene når cortex, eller bevisstheten (omtalt som den grå masse) også, men først etter 250-300 millisekunder, forklarte Hjorth. I overført betydning er det biologisk sett indisier i retning av at vi som mennesker ubevisst (instinktivt?) værers situasjoner lynhurtig, ledsaget av en signifikant følelsesmessig respons.

Da dette er en oversikt over hva som har inspirert meg i retning avhandlingens fokus går jeg ikke dypt inn i argumentasjonens etterrettelighet og tyngde, men refererer hva jeg oppfattet i dette inspirerende internmøtet. I over 80 % av tilfellene er førsteinntrykket riktig, uttalte Hjorth videre, samt at amygdala er ferdig utviklet ved fødsel i motsetning til den noe langsommere sanse-ruten. Uten å gå nærmere inn på dette så er tanken jeg forfulgte – Hva om vi står overfor en rent biologisk mekanisme i hjernen som foretar en grovsortering lynhurtig, et slags instinkt? I hvilken grad lar dette førsteinntrykket seg overstyre av rasjonalitet? Og hvor går grensen mellom instinkt og intuisjon? Å få eksakte svar på slike spørsmål i løpet av en slik avhandling er selvsagt utopi, men det representerte en retning når jeg tok fatt på oppgaven.

Armeringen i denne prosessen har vært jakten på et spesielt øyeblikk, nemlig akkurat det øyeblikket hvor rekrutteringsvalget falt. I hvilken grad er det mulig å isolere dette øyeblikket, og dernest forklare hva som var endelig utslagsgivende akkurat i det øyeblikket en leder besluttet å ansette en leder inn til sin egen ledergruppe?

1.2 Problemstilling

Hva slags kunnskap baserer toppledere i konkurranseutsatt næring seg på når de tar den endelige rekrutteringsbeslutningen ved ansettelse av ledere inn til egen ledergruppe?

I søken etter svar på denne undringen har jeg operasjonalisert noen underliggende forskningsspørsmål som jeg mener kan være til hjelp til å besvare på problemstillingen. Disse er:

- 1) Hva kjennetegner selve koblingen mellom ledig stilling og konkret person - "koblingsøyeblikket"?
- 2) Hva kjennetegner tiden før og etter "koblingsøyeblikket"?
- 3) Hvordan ble egenskaper ved valgt kandidat vektlagt?

1.3 Avhandlingens oppbygning

Min undring representerte utgangspunktet for min forskning. Denne avhandlingens konklusjon representerer slutten. Jeg inviterer deg herved med på ferden mellom start og slutt. Hvordan kom jeg meg fra undring til konklusjon? Hva gjorde jeg? Hvordan prioriterte jeg? Hva fant jeg? Hvilke valg har jeg foretatt? Denne avhandlingen er preget av mine valg og mine fortolkninger. Det beste jeg kan gjøre er å vise min vei fram mot min konklusjon, og samtidig håpe at du som leser både kan nikke anerkjennende og/eller kjenne deg igjen i enkelte elementer, samt eventuelt stille deg kritiske spørsmål vedrørende noen av mine veivalg og slutninger underveis. All tid dette arbeidet er gjort av meg, og på de premisser jeg har satt, er ønskemålet å gi deg innsyn i dette.

Det er vanskelig å få med alle detaljer, hvorpå balansegangen mellom detaljrikdom, fremdrift, akademisk fundament og lesbarhet er tidvis vond å forholde seg til. Avhandlingen er mitt kompromiss i så måte. I korte drag vil den etterfølgende oppbygningen starte med et blikk på teorifundamentet. Til det er det å si at jeg selvsagt hadde med meg et teorifundament, inspirert av pensum i MKL, på vei inn i forskningen. Signifikante bestanddeler hva gjelder inspirasjon til undringen befant seg således i det jeg på forhånd hadde lest og jobbet med. Like fullt ble intervjusamtalene førende for sortering og manøvrering inn i teoriens verden. Det påfølgende teorikapittelet ble altså produsert i etterkant av intervjuene, og finjusteringen fant sågar sted etter analysen av intervjuene.

Etter å ha guidet deg gjennom min utvalgte teori bærer det avgårde til metodekapittelet. Der fremgår det hvordan jeg samlet inn de data jeg mente å trenge, og analysere meg fram til et utkomme basert på min initiale undring. Dernest vil jeg bringe deg som leser inn i samtalene jeg hadde med fire toppledere i konkurranseutsatt næring, altså intervjupersonene. Her vil du få innblikk i historiene til alle fire, med fokus inn mot den siste rekrutteringsbeslutningen de foretok inn til egen ledergruppe. Rett og slett en retrospektiv granskning som jeg ba dem invitere meg inn i. Analogt til dette inviteres herved du som leser inn i disse historiene, dog sett gjennom mitt perspektiv og mine prioriteringer. Det bærende fundamentet i denne undersøkelsen er disse intervjusamtalene, og jeg har således valgt å fremføre nokså solide innslag av deres stemmer i form av direkte sitater, ispedd noen kommentarer, sorteringer og fortolkninger. I etterkant av samtalene vil jeg presentere min sortering og min behandling av det som framkom. Mine tolkninger legges til, og ikke minst vil jeg sammenholde funnene med den utvalgte teorien. I bakkant av møtet mellom empiri og teori strammer jeg til mot en konklusjon, før jeg avrunder med noen tilbakeblikk og refleksjoner.

En undersøkelse utført av Booker et al. (2008 i Hislop 2013, s. 256) utøver en viss kritikk mot akademisk skrivning, og antyder at skrivestilen kan være for mye rettet mot det akademiske miljøet på bekostning av praktikere i forretningslivet. Inspirert av dette, og ambisiøst nok, har jeg valgt en litt ledsagende og spørrende tilnærming til deg som leser. Rett og slett hatt som mål for øyet å ledsage deg som leser gjennom min prosess, og derigjennom tillatt meg å ikke bare ha veileder og sensor fra academia i bakhodet ved ordvalg og oppbygning.

2. Teorifundamentet

Som nevnt i innledningen favnet undringen på vei inn i prosessen mot denne forskningen meget vidt. Men på bakgrunn av dette ble det staket ut en slags kurs, hvorpå det retrospektivt og subjektivt analysert kan hevdes at jeg muligens leste enkelte deler av pensum med større argusøyne enn andre, samtidig som jeg tidvis følte at jeg leste meg ut av pensum. Jeg leste blant annet noen masteravhandlinger og to doktorgrader fra perm til perm. Disse omhandlet i liten grad ansettelse. Aller mest oppfattet jeg det som både utfordrende, grundige og ikke minst på grensen til pinlig lærerrike belysninger av begrep som en kan ha tendens til å behandle nokså overfladisk i det daglige. Nærmere bestemt begrep som magesfølelse/intuisjon, kreativitet og improvisasjon. Dette fundamenterte min undring på vei inn mot intervjuamtalene, og ikke minst traktet undringen til et adskillig smalere utsnitt, samtidig som det gav meg bakgrunnskunnskap som jeg benyttet i sortering av spørsmål til såvel intervjuguide som underveis i intervjuene. Gjennomføringen av intervjuene og sortering, refleksjon og analyse i bakkant av dette igjen er bakgrunnen for mitt fokus når jeg nå skal presentere utvalgt teori som senere i avhandlingen skal brukes opp mot den innsamlede empiri.

Jeg vil i det følgende forsøke å nærme meg ulike teoretiske forståelsesrammer av begrepene kunnskap og intuisjon, samt belyse hva historiefortellinger (narrativer) og beslutninger fremføres å være. Kunnskapsbegrepet vil jeg perspektivisere fra de to hovedretningene som råder i litteraturen, hvorpå jeg berører en tredje retnings forsøk på å bygge bro mellom disse. Det hele munner ut i en oppsummert og kategorisert perspektivering av fire forskjellige hovedretninger for kunnskap og dens ledelse som er å finne i en bok forfattet av Donald Hislop (2013), og som jeg senere vil benytte når empirien skal analyseres. Dernest vil jeg belyse begrepet intuisjon fra henholdsvis et filosofisk perspektiv, som blant annet inkluderer en egenkomponert utgave av kunnskapspyramiden, etterfulgt av en mer psykologisk tilnærming til begrepet. Her vil jeg benytte meg av teori som hovedsakelig er hentet fra Henden (2004) og Csikszentmihalyi (1990). Noen tanker om intuisjon fra kreative miljøer fungerer som en overgang før jeg ser på hvordan Herman (2009) beskriver historiefortelling (narrativer). Dette da jeg i denne forskningen ønsker å fange nettopp intervjupersonenes historier rundt selve rekrutteringsbeslutningen. All tid rekrutteringsbeslutningen til syvende og sist er en beslutning vil jeg avrunde teorikapitlet med å se på noen beslutningsteorier, etterfulgt av at jeg belyser tre beslutningsmodeller noe nærmere. Dette er i all hovedsak hentet fra Nygaard (2006) og Enderud (1976).

Med en masteravhandlings kvantitative begrensninger medfører det at perspektivenes dybde og historie berøres til et visst nivå, men heller ikke lengre. Litteraturen er nærmest utømmelig av mer eller mindre relevante og relaterte tanker, funn og teorier, hvorpå jeg etter beste evne har forsøkt å finne og fremføre en mest mulig riktig balanse mellom en viss oversikt i form av de store linjene, ispedd selvvalgte utvalg for noe mer dybdebehandling/eksemplifisering. Jeg

finner det grunnleggende viktig at flere perspektiver belyses, inkludert deres mulige relasjon til hverandre, og ikke minst knyttet opp mot funnene i masteravhandlingen. I det samme kan det poengteres at det overfor beskrevne er retningen jeg har valgt å fordype og fundamentere denne undringen i. Ved en slik prioritering vil en bivirkning være at noe ikke prioriteres, og eksempelvis har jeg valgt å ikke fokusere på innholdet i gjennomførte prosedyrer ved de omtalte ansettelsene, være seg utlysningstekster, personlighetstester, rekrutteringsselskapers rolle eller annet, da fokuset var å isolere selve rekrutteringsbeslutningen hos beslutningstaker.

2.1 Kunnskapsbegrepet

Immanuel Kant skrev en gang at intellektet kan ikke føle noe og følelsene kan ikke tenke noe. Kun når de forenes kan kunnskap vokse fram (Kant i Root-Bernstein 2003, s. 383). Så hva er kunnskap? I en artikkel skriver Shultze og Stabell (2004) at en omforent definisjon av kunnskap i beste fall er unnvikende/flyktig. I mangel av en omforent definisjon av begrepet vil jeg i det følgende gi det meningsinnhold fra forskjellige vitenskapsteoretiske perspektiver. Ved å belyse oppfatningen av hva kunnskap oppfattes å være fra disse forskjellige vinklene av forståelse vil det ikke bare fremgå hvorfor en sannsynligvis ikke vil kunne enes om en felles definisjon av begrepet, men samtidig også få et innblikk i hvordan begrepet intuisjon kan bli oppfattet forskjellig. Dette for igjen å lette forståelsen av begrepet intuisjon, og dennes rolle knyttet opp mot synet på kunnskap.

Kunnskapen kan være av to former ifølge Penrose (1959) – Objektiv eller erfaringsbasert (Penrose 1959 i Irgens og Wennes 2011, s. 16). Det enkleste er således å starte med en dikotomisk todeling hva gjelder oppfatning av hva kunnskap egentlig er. Noen kaller disse perspektivene på kunnskap for henholdsvis kognitivt, objektivistisk, strukturelt, ressursbasert, statisk og instrumentelt på den ene siden. Sosialt, praksisbasert, prosessuelt, dynamisk og refleksivt på den andre (Irgens og Wennes 2011, s. 17). Jeg velger her å bringe inn begrepet epistemologi som av Nyeng (2010, s. 209) er definert som læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse, da begrepet også vil få betydning litt senere i oppgavebesvarelsen. Innledningsvis ser vi altså at det hersker ulike syn på hvilken kunnskap som er relevant og hva vi kan vite noe om, og denne epistemologiske todelingen stammer fra en diskusjon som har foregått siden tidenes morgen. For å skjønne hva kunnskap er må vi således se det i forhold til den vitenskapsfilosofiske debatt (i kortversjon).

En tidsreise tilbake til det gamle Hellas viser at Platon definerte kunnskap som berettiget sann tro, mens hans elev Aristoteles deretter argumenterte for at kunnskap hadde flere fasetter, deriblant at minner dannes utav sanseopplevelser og at hyppig repeterte minner om samme ting utvikler erfaring. Og ut fra erfaringen igjen stammer dyktigheten til håndverkeren eller kunnskapen til en vitenskapsmann. I motsetning til Platon argumenterte han med at disse kunnskapstrinnene verken er medfødt eller utviklet fra høyere former for kunnskap, men rett og slett kommer fra sanseopplevelser. Han brukte ikke selv begrepet taus kunnskap, men dette antas å være starten på en forklaring i retning taus kunnskap (Nonaka

og Takeuchi 1995, s. 22-23). Aristoteles hevdet at kunnskap kunne kategoriseres som både *tekne* (håndverksmessig, oppgaveorientert og praktisk kunnskap), *episteme* (sann kunnskap) og *fronesis* (praktisk visdom utviklet gjennom erfaring) (Irgens og Wennes 2011, s. 17). Platons ide var derimot at det ikke fantes noe ny kunnskap. Det dreide seg bare om å erindre evige ideer som individet kan ta del i ved å trene kapasiteten til å trene (Styhre 2004, s. 179). Descartes videreførte synet på kunnskap som episteme gjennom å vektlegge rasjonell tenkning og reduksjonistiske metoder, skriver Irgens og Wennes (2011) videre. Kroppen er egentlig en utstrekning inn i det fysiske rom, hevdet Descartes. I det fysiske rom er det lett å bli lurt av vårt sanseapparat. Da er tenkning mer å stole på. Det er gjennom tenkning vi kan komme fram til epistemisk kunnskap, til fakta, til sann vitenskapelig viten. Vico kritiserte Descartes for å ha ignorert fronesis til fordel for episteme, og disputten mellom Descartes og Vico representerer de to ulike perspektiver som i høyeste grad er levende den dag i dag, skriver Irgens og Wennes (2011, s. 17).

I vestens filosofi har det vært en lang tradisjon for å separere subjektet som kan, fra objektet som er kjent, altså skille kropp og sinn fra hverandre. Dette er gjerne omtalt som enten den kartianske oppdeling eller dualisme. Førstnevnte uttrykk oppkalt etter den franske filosofen Descartes (Styhre 2004, s. 21-24). Dog har det ikke vært mangel på kritikk mot den kartianske dualismen. En kort gjengivelse fra en artikkel forfattet av Hanson, Ropo og Sauer (2007) kan tjene som et beskrivende eksempel i så måte. De henviser til Alexander Gottlieb Baumgarten (1750), anerkjent av mange til å være estetikkens far, som visstnok sa at kunnskap handlet like mye om følelser som kognisjon. Estetisk kunnskap er kunnskap som involverer sanseopplevelser i og gjennom kroppen (Merleau-Ponty, 1962), og er uatskillelig fra vår direkte erfaringer av å være i verden (Dewey 1958; Gagliardi, 1996 i Hanson et. al 2007, s. 545). Dette er i kontrast til Descartes løsrevede intellektuelle epistemologi. Kartesiansk tenkning ikke bare løsrev sinn og kropp, men "ditchet" stort sett kroppen. Denne marginaliseringen er ironisk da estetiske opplevelser former og går forut for alle andre former for kunnskap (Husserl, 1960; Langer, 1942 i Hanson et. al 2007, s. 546).

I den videre behandlingen av kunnskapsbegrepet starter jeg med den grunnleggende dikotomiske todelingen mellom det objektive versus det praksisbaserte perspektivet, ispedd skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Dernest følger en (forsøksvis) utvidelse av denne grunninndelingen, representert ved den tredje vei, før jeg forsøker å lande de forskjellige perspektiver i et teoribasert rammeverk.

Da avhandlingens tyngdepunkt befinner seg innenfor forståelsesrammene til de omtalte begrep finner jeg det formålstjenlig å belyse begrepene såpass at det kan representere et nyttig fundament til forståelse, samt egnet gjødsel til refleksjoner underveis i den videre lesingen. I tillegg vil jeg bygge på nevnte forståelsesrammer i avhandlingens analyse.

2.1.1 Det objektive kunnskapsbegrepet

Hislop (2013) belyser fire kjernekarakterer ved det objektivistiske synet på kunnskap, hvorav det første er at kunnskap kan kodifiseres og gjøres eksplisitt (tilgjengelig) og separeres fra personene som lager, utvikler og bruker den. Cook og Brown (1999) refererer til det objektivistiske perspektivet som epistemologien av besittelse (Cook og Brown i Hislop 2013, s. 17). Med andre ord kan kunnskapen skilles ut fra de som skaper eller utvikler den slik at den kan eksistere i eksempelvis diagrammer, dokumenter eller IT-system. Hvis dette stemmer i forbindelse med rekrutteringsbeslutningen til intervjupersonene i denne forskningen bør det altså gå relativt greit å få såpass hånd om den kunnskapen de benyttet at det lar seg beskrive, eksempelvis i denne avhandlingen.

En annen antakelse, eller kjernekarakter, ved denne tilnærmingen til kunnskapsbegrepet er at kunnskapen er objektiv av natur, hvilket innebærer at det er mulig å utvikle kunnskap som er uavhengig av individuell subjektivitet. Dette har dype røtter i den positivistiske filosofien, skriver Hislop (2013, s. 18). Hva gjelder positivisme så påpeker Irgens (2007) at det finnes flere historiske varianter av positivisme, men at man eksempelvis knytter opprinnelsen til betegnelsen positiv filosofi til den franske filosofen Henri Saint-Simon og hans elev August Comte. De var av den oppfatning at det nye samfunn, herunder politikk, lovverk, moral og religion, skulle bygges på "sikre", allmenngyldige vitenskapelige prinsipper som kunne brukes til å forutsi og styre framtidige fenomen. Det "positivt gitte" ble dermed det observerbare, det som kunne stadfestes, telles og måles (Irgens 2007, s. 45). Her gjenkjennes fundamentet i Platons lære, nemlig at det finnes kunnskap som vi kan trene oss opp til å ta del i. Overført til denne forskningen kan denne kjernekarakteren peke i retning av et det er klare retningslinjer, prosedyrer og liknende som befester rekrutteringsbeslutningen. I ytterste konsekvens er beslutningen uavhengig hvem som tar den, og muligens sågar uavhengig av fysiske intervju da løsningen optimalt sett vil kunne tenkes å oppstå som en objektiv følge av diverse parameter i eksempelvis et dataprogram.

Den tredje kjernekarakteren i det objektivistiske synet på kunnskap er ifølge Hislop (2013) at eksplisitt kunnskap er rangert over taus kunnskap. Og eksplisitt kunnskap er sett på som objektiv kunnskap (Hislop 2013, s. 18). Jeg kommer snart tilbake til begrepet taus kunnskap, men poengterer at det her altså anes en forståelse som innebærer at taus kunnskap eksisterer, men den må underkaste seg det objektive og eksplisitte. I den grad intervjupersonene avdekker tause kunnskapselementer i sin rekrutteringsbeslutning, hvorpå disse må vike for objektive og eksplisitte elementer, kan det peke i retning av denne kjernekarakteren og et objektivistisk fundert kunnskapssyn.

Den fjerde og siste kjernekarakteren Hislop (2013) framhever er at kunnskap fra dette perspektivet antas primært å være en kognitiv og intellektuell enhet, eller som Cook og Brown påpeker - kunnskap er noe som holdes inne i hodet (Cook og Brown 1999, s. 384, i Hislop 2013, s. 19). Dog er dette kunnskap som kan kodifiseres.

Kunnskapsdeling i dette perspektivet kan i all enkelhet beskrives som en sender til mottaker prosess, hvor den som produserer eksplisitt kunnskap kan sende/overføre dette til en mottaker som forutsettes å utlede samme mening av kunnskapen som avsender (Hislop 2013, s. 26).

Begrepet kunnskap betyr altså ikke nødvendigvis det samme for alle. Og før videre perspektivering kan det nevnes at i en artikkel som ramser opp de 11 verste synder innen kunnskapsledelse er faktisk feilen som er listet opp på førsteplass at mange ikke har en arbeidsdefinisjon av nettopp kunnskap. På et elementært nivå hersker det uenighet om hvorvidt kunnskap blir sett på som en statisk ting, et objekt som eksisterer for seg selv på utsiden av individers hode, og som således kan fanges, lagres og overføres mellom individer. Vi kjenner her igjen det objektivistiske synet på kunnskap. Alternativt kan kunnskap ses på som noe som flyter, og således er uatskillelig fra de individer som utvikler, overfører og/eller leverer dette videre (Fahey og Prusak 1998, s. 266-269). En praksisbasert tilnærming til begrepet. Hva gjelder intuisjon oppi dette er det allerede her lett å antyde at intuisjon antas å være uatskillelig fra individet og således passer best inn med sistnevnte grovinndeling. Jeg lar belysning av skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap fungere som en overgang inn mot et dykk inn i den andre epistemologiske hovedretningen, nemlig den praksisbaserte tilnærmingen til kunnskapsbegrepet.

2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Fundamentalt i kunnskapsbegrepet er forskjellen mellom taus (tacit) og eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap vil for mange tilsi at den er objektiv, hvorpå et begrep som intuisjon fort mister sin verdi. Det er dog stor uenighet om hva taus kunnskap egentlig er (Westeren 2013, s. 70), skjønt det representerer kunnskap som mennesker har, og som kan forme hvordan de tenker og agerer, men som ikke fullt ut kan gjøres eksplisitt (Hislop 2013, s. 21). Taus kunnskap er også definert som alle intellektuelle og kroppslige evner og ferdigheter som individet ikke fullt ut kan uttrykke, formulere eller kodifisere (Styhre 2004, s. 178). I en annen artikkel defineres eksplisitt kunnskap, den tause kunnskapens motstykke, som noe som kan kodifiseres. Mens taus kunnskap defineres som noe som er vanskelig å artikulere eller uttrykke skriftlig, og som er tilegnet gjennom personlig erfaring (Hansen, Nohria og Tierney 1999, s. 115). Her anes en form for ekskluderings-logikk som tilsier at all kunnskap som lar seg forklare, eller artikulere, er eksplisitt. Taus kunnskap blir sekkeposten for det resterende.

Den første som brukte begrepet taus kunnskap var visstnok Polanyi, hvor taus kunnskap ble beskrevet som det som ikke kan fremstilles eller måles (Styhre 2004, s. 179). Et annet innspill, fra samme artikkel, er Heisenberg som framhever språkets betydning. Taus kunnskap kan altså lide under mangelen på verktøy til å beskrive (Styhre 2004, s. 180). Satt på spissen så antydes at for eksempel økt ordforråd kan omgjøre taus kunnskap til eksplisitt.

Noen korte utdrag fra diskusjonen i kjølvannet av SEKI-modellen kan fungere som en illustrasjon av diskusjonen som pågår vedrørende dette skillet. Det er japaneren Ikujiro Nonaka som har forfattet denne modellen for kunnskapsutvikling, og den er videreutviklet i over 20 år. Modellen står for et perspektiv innenfor kunnskapsutvikling og innovasjonsrelaterte kunnskapsprosesser, men er samtidig såpass dominerende innen dette perspektivet at den nærmest tar hele plassen, skriver Hislop (2013). Modellen er tuftet på noen forutsetninger, hvor skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap kanskje er det mest essensielle. Dette utarter seg ved at en, kort fortalt, kan gjøre taus kunnskap om til eksplisitt og så tilbake til taus igjen (Hislop 2013, s.105-108). SEKI-modellen har høstet en del kritikk, spesielt hva gjelder denne påstanden om at taus kunnskap fullt og helt kan konverteres til eksplisitt kunnskap. Poenget her er ikke å gå denne modellen etter i sømmene, men derimot å bruke noe av kritikken mot denne forutsetningen i modellen som opplysende mot noen dyptgående skillelinjer hva gjelder forståelsen av kunnskapsbegrepet, og derigjennom intuisjon.

Nonaka støtter seg på Polanyi når han skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap, men Gourlay argumenterer derimot for at Polanyis perspektiv på dette er mer tvetydige. Gourlay hevder videre at det er et ugjenkallelig taust element i all eksplisitt kunnskap og at det aldri er mulig å gjøre om taus kunnskap helt og holdent til eksplisitt kunnskap. Taus og eksplisitt blir på en måte uatskillelig i henhold til Gourlay. I en artikkel fra 2009 viser det seg faktisk at Nonaka (sammen medforfatteren von Krogh) har trukket tilbake det at taus og eksplisitt kunnskap er to separate former for kunnskap. De hevder der at disse henger sammen, er naturlig uatskillelig (Hislop 2013, s. 115-116). Med andre ord trenger det ikke å være enten eller, men kanskje mer i retning av både og. Videre fordypning i en annen artikkel bringer også interessante momenter til disse skillelinjer.

Først er det noen som foretrekker å skille mellom "know what" og "know how", hvor førstnevnte representerer eksplisitt kunnskap som kan deles med andre, og sistnevnte er den spesifikke evnen til å sette dette "know what" ut i praksis. "Know what" sirkulerer relativt lett med den konsekvens at den også er vanskelig å beskytte, hevdes det. Det påstås videre at den gjengse oppfatningen er at det som ikke forflyttes lett er den tause kunnskapen. Videre at det er den sosiale kunnskapen som sitter fast, fordi den er dypt rotfestet i praksis. For å underbygge er det i artikkelen brukt eksempel hvor det å identifisere best practice har vært en nokså grei affære, men å flytte og nyttiggjøre seg denne best practice`en viste seg å ikke være særlig vellykket (Brown og Duguid 1998, s. 91 og 100). Det er nok flere av oss som har erfaringer i denne retningen. Kundemøter for eksempel, hvor den sosiale biten og måten å lese slike situasjoner på ikke enkelt kan forenkles, forklares og mates inn i et IT-system slik at andre kan kopiere. Og hvis man virkelig tenker seg om - vil det ikke i et slikt fokus ligge noen høyst diskutabile forutsetninger om at den neste situasjonen hvor den innsamlede beste praksis skal kopieres er prikk lik den forrige, samt at den som utfører også er i stand til å kopiere en annens vellykkede utøvelse? Og hva med intervjuer og rekrutteringsbeslutninger i forbindelse med lederansettelser? Er det lett å ikke medbringe seg

selv, og sine (mage)følelser, inn i prosessen og beslutningen? Det er på tide å se inn i det praksisbaserte kunnskapslandskapet.

2.1.3 Det praksisbaserte kunnskapsbegrepet

Det praksisbaserte perspektivet konseptualiserer ikke kunnskap som et kodifiserbart objekt, eller enhet, men vektlegger i stedet i hvilken grad denne kunnskapen er innebygd i, og umulig å separere, fra arbeidsaktiviteter og praksiser (Hislop 2013, s. 31). I motsetning til det objektivistiske perspektivet, som har nær sammenheng med en positivistisk filosofisk retning, er den praksisbaserte retningen kompatibel med flere forskjellige filosofiske retninger skriver Hislop, og han framhever seks spesifikke og beskrivende faktorer, som henger sammen (Hislop 2013, s. 31-32).

Den første faktoren er at kunnskap er innebygd i praksis. Perspektivet angriper således forståelsen av at kunnskap kan eksistere som et objekt eller enhet som kan kodifiseres og eksistere separert fra mennesket. Kunnskapsutvikling blir heller ansett å oppstå fortløpende via rutine-aktiviteter, og kunnskap anses således å være mindre av en utelukkende kognitiv prosess, men mer en holistisk prosess som involverer hele kroppen (Hislop 2013, s. 32-33). Hvis eksempelvis kunnskapen som en rekrutteringsbeslutning funderes på oppstår i møtet mellom rekrutterende leder og kandidat (og ikke er basert på eksempelvis analyse av personlighetstester, CV og liknende) så kan det peke i denne retningen.

Dernest kommer faktoren som fremhever at kunnskap anses å være multidimensjonal og ikke dikotom. Den objektivistiske enten/eller tilnærmingen avvises, hvorpå det råder mer en både/og tilnærming, hvor eksempelvis kunnskap kan være både taus og eksplisitt, individuell og kollektiv. En konsekvens av dette er at det ikke er noe som er helt eksplisitt kunnskap, siden all kunnskap vil ha tause dimensjoner. Her avvises altså den tidligere omtalte kartianske distinksjonen mellom kropp og sinn (Hislop 2013, s. 34-35). I et perspektiv influert av denne faktoren kan en vanskelig forestille seg at kunnskapen som benyttes i en rekrutteringsbeslutning fullt ut lar seg forklare.

Den tredje faktoren har klare relasjoner til de to foregående da den beskriver kunnskap som legemliggjort. Dette innebærer at det er umulig å totalt skille kunnskap fra folk og til en fullt ut eksplisitt form. Det vil alltid være et element av at kunnskap blir igjen i hodet/kroppen til den som utvikler og besitter den. Dette utfordrer den objektivistiske forutsetningen om at kunnskap kan eksistere fullt ut eksplisitt, kodifisert og på utsiden av, og uavhengig av, folk. Taus kunnskap kan muligens delvis omgjøres til eksplisitt, men aldri fullt ut (Hislop 2013, s. 36). Med referanse til Tsoukas (1996) som brukte uttrykket "ubestemmeligheten i praksis" fremhever Hislop den essensielle særegenheten i alle situasjoner som krever at folk kontinuerlig foretar personlige bedømmelser når de handler (Hislop 2013, s. 37). På et grunnleggende plan aner en her en underliggende forståelse av at enhver oppdukkende kontekst er unik, eller sagt på en annen måte - det er ingen som fullt ut kan forutsi hva en vil møte framover i tid. Det vil alltid være omstendigheter som utvikles hvor elementer av skjønn

vil være nødvendig, som Hislop forklarer videre (Hislop 2013, s. 37). Denne avhandlingens fokus på å søke bakover mot rekrutteringsbeslutningen er kanskje ikke optimal til å fange denne faktoren i full blomst, men elementer i retning av at et klart utgangspunkt, eksempelvis en stram rolleprofil og/eller en meget spesifikk stillingsbeskrivelse som ble endret i møte med en konkret kandidat kan peke i retning denne faktorens betydning.

Den fjerde spesifikke og beskrivende faktoren hva gjelder kunnskap sett fra et praksisbasert perspektiv er at kunnskap er sosialt konstruert. Dette er i sterk kontrast til at "kunnskap er sannhet" som det objektivistiske perspektivet fremelsker. I kjølvannet av denne forståelsen ligger det at kunnskap anses subjektiv og åpen for tolkning, samt at språk ikke har faste eller riktige betydninger. Denne sosialkonstruktivistiske betydningen av kunnskap gjelder både tilblivelsen/produksjonen og tolkningen av den. For eksempel vil en skrevet rapport inneholde delvis eksplisitt kunnskap, hvor meningen er tillagt av rapportskriver. Dog vil forskjellige lesere muligens utlede forskjellig mening og analyser. Dette aspektet av det praksisbaserte perspektivet har derfor dyptgående implikasjoner for hvordan kunnskap blir delt og ledet, all tid den attraktive enkelhet ved sender-mottaker modellen utfordres (Hislop 2013, s. 37-38). Her er det lett å foreta en ørliten digresjon og bruke denne avhandlingen som analogt eksempel. Er det slik at alle som leser denne vil tillegge meg eksakt den samme meningen? Og vil alle utlede eksakt det samme ved å lese den? Hva gjelder avhandlingens kjerne, jakten på rekrutteringsbeslutningen, så er det interessant å finne ut noe om hvor denne kunnskapen kom fra, og om det foregikk noen form for fortolkning av intervjupersonene. Hadde de liksom svaret, eller var det fortolkninger involvert? Et annet moment kan være hvorvidt det synes å være konsistens mellom det de uttaler å ha vært kunnskapsfundamentet i rekrutteringsbeslutningen, og det de faktisk gjorde? Er det rom for fortolkning mellom uttalt og anvendt praksis i så måte?

I nær relasjon til den foregående faktoren fremheves en femte faktor som tilsier at kunnskap også kan være kulturelt betinget (Hislop 2013, s. 37), før den sjette og siste faktoren poengterer at kunnskap er tvilsom. Dette utfordrer synet som sier at det er mulig å produsere sann objektiv kunnskap, samt innebærer at tema omkring makt, politikk og konflikt blir viktigere enn hva som erkjennes ved et objektivistisk perspektiv (Hislop 2013, s. 39-40). Hvis intervjupersonene eksempelvis ikke uttrykker 100% sikkerhet hva gjelder rekrutteringsbeslutningen så peker det i retning av denne faktoren.

Når det gjelder kunnskapsdeling i det praksisbaserte perspektivet så involverer det to mennesker som aktivt utleder og konstruerer mening skriver Hislop (2013, s. 42) , i motsetning til den tidligere omtalte sender og mottaker tankegangen som preger det objektivistiske idealet.

2.1.4 Den tredje vei

Kjell-Åge Gotvassli viser til tre ulike syn på kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjoner, hvorav han navngir de to mest omtalte som henholdsvis strukturperspektivet og sosiokulturell forståelse (Gotvassli 2011). Dette representerer den dikotomiske todeling som jeg har benevnet som det objektive og det praksisbaserte kunnskapssyn. Innen hans forskning blant idrettsutøvere vil disse retningene gi seg utslag i for eksempel en sterk vektlegging av tester og målinger opp mot prestasjonsforbedring gjennom deltakelse og praksis. I senere tid har det dog kommet et tredje syn, omtalt som den tredje vei (Elkjær 2004). Den tredje vei er inspirert av amerikanske pragmatikere, og gjør et forsøk på å bygge litt på begge disse retningene, omtalt som første og andre vei, samt å legge til intuisjon, teft og følelser i kunnskapsutviklingen (Gotvassli 2011, s. 49). Innen Gotvassli sitt felt medfører denne retningen at aktørenes egne opplevelser og følelser dras inn som del i kunnskapsutviklingen. Lytt til kroppens signaler er en anbefaling man tidvis får. Og er det ikke nettopp det dette dreier seg om? Det er flott om pulsklokken viser ønsket sone, eller personlighetstesten plasserer en kandidat akkurat der en ønsker. Kan det likevel være noe som skurrer? Følelsen av å løpe med betong i skoene? Eller kan amygdala slå inn og mobilisere en ubevisst biologisk respons rettet mot kandidaten? Denne "mandelkjernen" som er stedsplassert der hvor signaler fra øyne og ører raskest kan forene sine inntrykk og gjøre kroppen i stand til å reagere før hjernen får tid til bevisst behandling. Det er visstnok vanskelig for den noe tregere og bevisste responsruten (hjernebarken) å skru av følelsene som sendes fra amygdala, når inntrykkene skal bearbeides kognitivt (LeDoux 2010). Uansett, i den tredje vei vil instruksjoner og mål fortsatt være til stede, men blir på en måte degradert til verktøy man kan velge å følge i større eller mindre grad i samspill eller forhandlinger med opplevelser i konteksten.

Olsen og Sjøtrø skriver i sin masteravhandling (2013) at mye tyder på at Elkjær i all hovedsak endte opp med å utvide den praksisbaserte retningen. Dernest foretar de en interessant oppsummering med at de oppfatter den første og andre vei til å betrakte kunnskap utenfra og inn, mens den tredje vei tar utgangspunkt i mennesket og kroppen for å forklare hvordan kunnskap oppstår og kommer til uttrykk. Altså et innenfra og ut perspektiv. Følelser, intuisjon og teft bringes således inn som viktige faktorer for erfaring og læring (Olsen og Sjøtrø 2013, s. 32). Jeg støtter synet på at den tredje vei befinner seg i det praksisbaserte landskapet hva gjelder synet på kunnskap, og velger samtidig å introdusere et for meg nyttig rammeverk til å perspektivisere synet på kunnskap.

2.1.5 Opprydding i form av et teoribasert rammeverk

I et forsøk på å rydde litt i inntrykkene ser man at mainstream teori vedrørende forvaltning av kunnskap, og ikke minst taus kunnskap, ser ut til å basere seg mye på et strukturelt inspirert perspektiv. Hislop (2013) har forfattet en bok som på en måte både forsøker å rydde i, og samtidig utvide klassifiseringen av litteraturen som eksisterer på området. I boka benytter han seg av et rammeverk som er utarbeidet av Schultze og Stabell (2004) som deler inn i de

to epistemologiske perspektivene på kunnskap (objektivistisk og praksisbasert), men legger deretter til en annen dimensjon som omhandler sosial orden, eller samfunnsorden. Således blir det et todimensjonalt rammeverk, bestående av fire karakteristiske retninger innen kunnskapsledelse (figur 1):

	Dualism	Duality
Consensus	Neo-functionalist discourse	Constructivist discourse
Dissensus	Critical discourse	Dialogic discourse

Figur 1: Schultze og Stabell`s (2004) fire diskurser på kunnskapsledelse, gjengitt i Hislop (2013, s. 9)

Schultze og Stabell fremhever i sin artikkel at målet deres er å utforske det motsetningsfylte vedrørende kunnskap. Dette gjøres ved å utvikle et teoribasert rammeverk som fokuserer på forskjellige forutsetninger hva gjelder kunnskap og dets ledelse (Schultze og Stabell 2004, s. 550). De belyser i dette arbeidet de forskjellige perspektivene på kunnskap som kan finnes i forskning og anvendelse av kunnskapsledelse, og det hevdes at det som skiller denne modellen fra andre, er en ekstra dimensjon som tar hensyn til at sosiale relasjoner kan være konfliktfylte og irrasjonelle (Hislop, 2013, s. 8). Forfatterne mener at de "*viser hvordan oppfatningen av kunnskap, og hva det betyr å lede kunnskap, varierer mellom de fire diskursene*" (Schultze og Stabell, 2004, s. 549). Jeg bringer inn dette rammeverket da det kan være interessant å se om det er mulig å spore intervjupersonenes oppfatning og/eller vektning av kunnskap de benytter i rekrutteringsbeslutningen utifra dette rammeverket. Hvis så skal være mulig er det nødvendig å se litt nærmere på typiske kjennetegn i de forskjellige diskursene.

Rammeverket består altså av to dimensjoner, hvorav epistemologi-dimensjonen har to hovedperspektiv. Her kjenner vi igjen skillet mellom det objektivistiske og praksisbaserte kunnskapssynet som nylig er belyst. En kan dog legge til at dette rammeverket bruker andre benevnelser, nemlig dualitet hva gjelder det praksisbaserte, og dualisme hva gjelder det objektivistiske.

I den sosiale dimensjonen pekes det på de to hovedretningene konflikt og orden. I modellen benevnes disse som dissens og konsensus. Sistnevnte forklares som hvor menneskene har sosiale relasjoner med tillit og felles interesser som da regnes for å være uproblematisk. Dissens forklares som der hvor relasjoner er mer problematiske, konflikter florerer og at det typisk forsterker maktujevnheter som resulterer i utnyttelse (Hislop 2013, s. 8).

I sum gir dette fire diskurser, og for å legge et bedre grunnlag til å vurdere intervju-personenes uttalelser opp mot dette finner jeg det formålstjenlig å se etter spesielle kjennetegn i de forskjellige diskurser.

Neo-funksjonalistisk diskurs

Med utgangspunkt i konsensus og dualisme får man det forfatterne kaller en neo-funksjonalistisk diskurs, og dette er den mest dominerende retningen innen gjeldende litteratur (Hislop, 2013, s. 9). Den neo-funksjonalistiske diskurs innehar de kvaliteter som er gjennomgått i det objektive kunnskapssynet, deriblant at en typisk ser på kunnskap som et objekt, en eiendel, som kan skilles fra den som bruker kunnskapen. Videre at kunnskap regnes for å være objektive fakta, og at eksplisitt kunnskap rangeres over mer subjektiv og ikke beskrevet (taus) kunnskap. Den sosiale orden tillegges lite (ingen) vekt i denne diskursen all tid det forutsettes konsensus, altså at de sosiale relasjoner er uproblematisk. Hva gjelder rekrutteringsbeslutningen kan man eksempelvis tenke seg at holdninger og informasjon som peker i retning av at stramme kravspesifikasjoner, objektive utvelgelseskriterier og personlighetstester er utslagsgivende å peke mot denne diskursen.

Konstruktivistisk diskurs

Med konsensus og dualitet får vi den konstruktivistiske diskurs, og denne rommer det som nylig er belyst under det praksisbaserte kunnskapssynet. Her oppfattes altså kunnskap blant annet å være innebygd i praksis, sosialt konstruert, tvilsom og inneha både tause og eksplisitte elementer. Heller ikke denne diskursen tar opp i seg maktkamper i organisasjoner, og tar utgangspunkt i at menneskers samhandlinger er temmelig uproblematisk.

Et praksisbasert perspektiv som dette konseptualiserer lederens aktive rolle i å forsøke å lage kunnskapsprosesser som involverer tilrettelegging av mellommenneskelig kommunikasjon. En leder som prioriterer å møte kandidater personlig framfor for eksempel diverse utvelgelseskriterier, samt beslutninger som vokser fram i møte med kandidater er informasjon og holdninger som beveger seg i retning den konstruktivistiske diskurs.

Kritisk diskurs

Denne diskursen er lik den neo-funksjonalistiske ved at den befinner seg i det objektive kunnskapsperspektivet (dualisme), skjønt legger til dissens i den sosiale orden. Altså antas det å forefinnes sosiale motsetningsforhold. Ved dette anerkjennes at makt, politikk og konflikter er en del av organisasjonenes hverdag. Fra dette perspektivet er en organisasjon bygd opp av grupper hvis interesser ofte er forskjellig og konfliktfylte, og hvor politisk oppførsel motivert av forfølgelse av sine interesser er vanlig (Hislop, 2013, s. 188). Kunnskap ses således på som en stabil enhet eller ressurs som kan eksistere uavhengig av folk, hvorpå det blir en viktig makt-ressurs som kan utnyttes (Hislop 2013, s. 189). Dette gir spenninger mellom arbeidere og arbeidsgivere vedrørende eierskap og kontroll over

medarbeidernes kunnskap. For kunnskapsarbeidere er det typisk to faktorer som gir makt, viktigheten av deres kunnskap og knapphet (Hislop, 2013, s. 195-196). Spor av taktiske ansettelse vil kunne falle inn under denne diskursen, eksempelvis kravspesifikasjoner som er resultat av politisk maktspill. Det samme vil kunne gjelde valg av kandidat som ansees å være den beste intern-politiker.

Dialog diskurs

Med utgangspunkt i praksisperspektivet på kunnskap (dualitet), tillagt erkjennelsen av at konflikter og maktkamper er noe som faktisk skjer, finner en den dialogiske diskurs. Med andre ord er denne diskursen lik den konstruktivistiske, men legger til dissens i den sosiale orden. Makt og kunnskap ses her på som to uatskillelige størrelser i motsetning til i den kritiske diskurs (Hislop 2013, s. 189). Kunnskap ses på som provisorisk og i stor grad taus (Hislop 2013, s. 189). Foucault sine tanker framheves, og der hvor den kritiske diskurs antar at makt er en ressurs som eksempelvis en leder kan bruke overfor en medarbeider antyder denne diskursen at makt er noe som er konstituert mellom to personer, og som således endres avhengig av hvordan disse interagerer (Hislop 2013, s. 197). Altså er ikke maktressursene ansett å være fastsatte og stabile slik at aktørene kan bruke og utnytte disse (Hislop 2013, s. 198). All tid denne diskursen er den som er minst beskrevet i litteraturen (Hislop, 2013, s. 10) kan det være utfordrende å se hvilke aspekter ved rekrutteringsbeslutningen som kan peke i denne retningen, skjønt spor av det som kan oppfattes som nokså tilfeldige ansettelse (se den senere omtalte søppelbøtte-modellen) kan peke denne vei. Eksempelvis flere aktører i virksomheten som er involvert i rekrutteringen og stadige justeringer av kravspesifikasjoner som følge av interne forhandlinger og/eller møte med flere kandidater.

I sin oppsummering skriver forfatterne at de anser dette rammeverket å være verdifullt når det gjelder å utvikle en klarere arbeidsdefinisjon av begrepet/konseptet kunnskap, enten det er i forskningsøyemed, for organisasjoner eller hos individer. Videre foreslår de blant annet at videre forskning kan fokusere på hvilke av disse fire diskursene som blir forfektet av praktikere, og hvorfor? Samt i hvilken grad diskursene gjenkjennes og/eller møtes i det virkelige liv (Schultze og Stabell 2004, s. 568-569). Dette støtter min antakelse om å kunne bruke dette rammeverket til å sortere informasjon om kunnskapssyn ved lederansettelse, og jeg merker meg i så henseende forfatterens uttalelse om at intensjonen ikke er å plassere spesifikke forfattere (altså mennesker) i lukkede diskurser, men heller illustrere hver diskurs ved å lokalisere konsepter og teorier (og i mitt tilfelle uttalelser og trekk) i dem. Jeg tolker forfatterne dithen at de således nedtoner verdien av enten/eller tenking, altså dualisme. Og min intensjon vil være den samme. Jeg ser for meg å hente/motta informasjon som vekselvis vil kunne berøre de forskjellige diskursene i større eller mindre grad. Slik sett representerer jeg en dualitet i den epistemologiske tilnærmingen til bruken av dette rammeverket. Eller pragmatisk om man vil.

2.2 Intuisjon

"The only real valuable thing is intuition"

- Albert Einstein

La det være sagt med en gang. En streng omforent definisjon av begrepet intuisjon har det ikke lyktes meg å finne. Fokus blir rettet mot å belyse meningsinnhold, samt noen kontaktpunkter.

2.2.1 Filosofisk perspektiv og kunnskapspyramiden

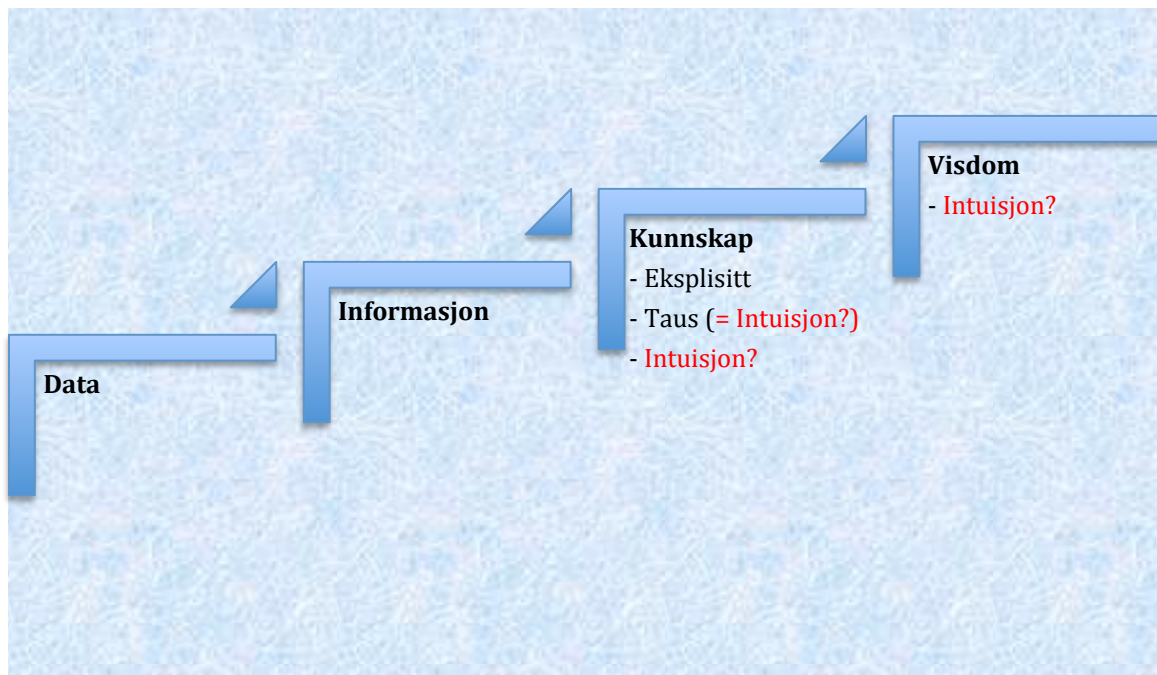
Hjernen/minnet til mennesket er inndelt i intelligens og intuisjon for Bergson, hevder Styhre (2004), og disse er komplementære. Det som kan forstås av intuisjonen vil bare bli problematisert av intellektet, men intellektet selv er aldri kapabel til å forstå problemets opprinnelse. Her anes en underliggende logikk bestående av at ens intuisjon er nødvendig som veileder og for å lese av inntrykk når en møter konteksten. For eksempel en kandidat til en lederrolle? Intellektet er analytisk, mens intuisjonen er syntetisk, og alle individer har begge kapasiteter. Kunnskap er alltid til stede i form av "kunnskaping" og er basert på de to komplementære formene for tenking, intellekt og intuisjon, utdypes Styre (2004, s. 184-185). Alle mennesker er altså utstyrt med både intuitive evner og evne til intellektuell tenkning hevdes det her. Hvis så er tilfellet er det en spennende å eventuelt få innblikk i om rekrutteringsbeslutningen er tuftet på analytiske prinsipper eller åpenbarer seg mer som en intuitiv syntese?

Spinoza mente at intuisjon var den høyeste form for kunnskap, refererer Knut Ingar Westeren i sin gjennomgang av kunnskapspyramiden (Westeren 2013). Vanligvis betraktes denne å inneholde de tre begrepene data, informasjon og kunnskap, men ofte tillegges et fjerde nivå/begrep, nemlig "visdom". Det er i denne forbindelse intuisjon trekkes inn. Brødrene Dreyfus (1986) hevder videre at IT-verktøy aldri vil nå dette fjerde nivået i pyramiden da en trenger en form for menneskelig intuisjon for å utvikle en ytterligere form for kunnskap som de kaller ekspertise. Dette krever en ikke-formaliserbar og ikke-representerbar kunnskap (Westeren 2013, s. 45). Skjønt uttalt i motsatt retning – hva om vi ikke benytter oss av den intuitive kapasiteten og forholder oss utelukkende til det som er formaliserbart og representerbart? Det ene er at vi ut fra denne forståelsesrammen selvsagt forringer muligheten til å oppnå visdom og/eller ekspertise, men er vi da uerstattelige? Vil kunnskapen en trenger for å foreta en rekrutteringsbeslutning i forbindelse med en lederansettelse kunne materialisere seg eksempelvis i et dataprogram? Fra denne synsvinkelen virker intuisjon å være en evne som skiller oss mennesker fra maskiners potensiale, og Dreyfus-brødrenes poeng minner oss også på en avgrensning ved den andre siden av begrepet kunnskap i kunnskapspyramiden, nemlig informasjon. På markedet finnes det et rikt utvalg IKT-systemer bygd over den enkle modellen at kunnskap skal hentes ut fra mennesker, lagres inn i IKT-systemet og overføres videre til andre mennesker, skriver Erlend Dehlin i boka kunnskapsarbeid (Dehlin 2011, s. 65-66). Det er nok mange av oss som har

opplevd at virkeligheten ikke er fullt så enkel. Fra et praksisfokuset perspektiv vil en lett komme til en forståelse av at det er informasjon man finner i slike systemer, ikke kunnskap. Og for å bruke noe av Dehlin sin terminologi så må en "puste liv" i systemene på en slik måte at de gir praktisk verdi (Dehlin 2011, s. 73). Innledningsvis tror jeg det er greit å stadfeste at intuisjon ikke er noe en vil finne i selve "systemene".

Hva er så situasjonen til intuisjon opp mot den tause kunnskapen? Er det en del av denne, eller er det noe annet? Noen velger å gi et tilnærmet likt meningsinnhold i taus kunnskap og intuisjon, mens andre sorterer taus kunnskap som en del av kunnskapsbegrepet, og intuisjon som en del av visdom. For eksempel uttalte professor Westeren, under undervisning i MKL, modul 7, i Trondheim den 11. mars 2015, i klare ordelag at han er i sistnevnte gruppe.

Diskusjonen vedrørende intuisjon sin rolle opp mot henholdsvis kunnskapspyramiden, samt taus og eksplisitt kunnskap kan illustreres som vist i figur 2 (under).



Figur 2: Intuisjon sett opp mot kunnskapspyramiden og skillet taus og eksplisitt kunnskap

Innrammet av den epistemologiske todelingen av kunnskapsbegrepet, er det lettest å se intuisjon sin rolle fra den praksisbaserte hovedretningen. Jakten på kunnskap i et særdeles objektivistisk perspektiv vil blant annet gå i retning av en intellektuell og rasjonell prosess i individet for å avdekke objektive fakta som kan gjøres eksplisitt. Selv om det ikke forefinnes en omforent forståelse av begrepet intuisjon tar jeg neppe for hardt i ved å antyde at dette ikke lett lar seg forene med det eksplisitte idealet vi ser i det objektivistiske perspektivet. Er det mulig å beskrive intuisjonen på en måte som eksempelvis gjør det mulig å mate det inn i et dataprogram slik at andre kan nyttiggjøre seg den? Nei, det er nok i det praksisbaserte perspektivet, og da særlig i retningen illustrert med den tredje vei (og estetikk) en bør søke.

Mesterlære og eksperters læring er et tema forfattet av de to brødrene som deler etternavnet Dreyfus. Disse brødrene kritiserer forskningen som tar utgangspunkt i det de kaller en kognitivistisk ferdighetsmodell. Mesterlære antyder at en blir å anse som ekspert om en kan utføre regeletterlevelse, ubevisst, dog med et mål for handlingen. Brødrenes 5-trinnsmodell for ferdighetstilegnelse skisserer en erfaringsutvikling fra novise, via viderekommen begynner, kompetent og dyktig fram mot ekspert. Poenget er at økt erfaring muliggjør at individer etter først å ha beveget i retning mot sterkt regelbunden tilnærming til oppgaver, på de to øverste trinnene på en måte slipper disse igjen (Dreyfus og Dreyfus 1999). Ifølge denne modellen vil en god ekspert som har lært seg regler og fakta så godt at de har blitt ubevisste, reagere uten refleksjon. Det vil si intuitivt. Her gjenkjennes argumentet om at intuisjon ligger på toppen av, eller over, kunnskap i kunnskapspyramiden. Brødrene Dreyfus fremhever at vitenskapelige fremskritt såvel som datamaskiner som regel begunstiger den objektive formen for problembeskrivelse. Altså det som er karakteristisk for den kalkulerende rasjonaliteten. Kloge og ærlige eksperter kan dermed bli ignorert, mens autoriteter som ikke er eksperter får forrang. Dette fordi form blir viktigere enn innhold. Forfatterne levner liten tvil om at de mener analytisk rasjonalitet, selv om det etterspørres av gode grunner, alltid vil være ensbetydende med tap av ekspertise (Dreyfus og Dreyfus 1999, s. 59-62). Overført til rekruttering av ledere er en ting å eventuelt ha en magefølelse/intuisjon, noe annet er hvordan denne eventuelt rangeres opp mot analytisk rasjonalitet. Vil eksempelvis en intuitiv fornemmelse hos rekrutterende leder bli avgjørende for rekrutteringsbeslutningen, eller er det spor av at analytisk rasjonalitet preger og eventuelt overprøver dette? Dette bringer meg over til neste perspektivering, en psykologisk vinkel inn mot intuisjon.

2.2.2 Psykologisk perspektiv

Mihaly Csikszentmihalyi (1990), professor i psykologi, har forfattet en bok om optimale erfaringer, omtalt som flow. Boken er tuftet på resultatene fra psykologisk forskning, samt ideer utarbeidet fra tolkning av dette. Å kontrollere bevisstheten er ingen ny oppskrift skriver han, men forklarer at nødvendig kunnskap, eller visdom, om dette ikke er kumulativt og således ikke kan kondenseres i formuleringer. Ikke gjøres eksplisitt og overføres fra et individ til et annet med andre ord. Flow er en kompleks form for ekspertise, individuelt lært via prøving og feiling. Og kontroll over bevisstheten er ikke bare en kognitiv egenskap. Minst like mye som intelligens kreves deltakelse fra emosjoner og vilje (Csikszentmihalyi 1990).

Psykologiprofessoren forklarer at menneskets bevissthet, i likhet med alle dimensjoner av menneskelig oppførsel, er resultatet av biologiske prosesser. Men ikke bare det.

Bevisstheten har også utviklet evnen til å overstyre sine genetiske instruksjoner og til å sette sin egen uavhengige retning på handlinger. Og funksjonen til bevisstheten er å representere informasjon om hva som skjer på utsiden og innsiden av organismen på en slik måte at det kan bli evaluert og at kroppen kan handle på bakgrunn av dette. Uten bevissthet ville vi kunne vite hva som skjer, men vi måtte ha reagert instinktivt og reaktivt. Med bevisstheten kan vi bevisst veie hva sansene forteller oss, og respondere i henhold til dette, uttrykker han (Csikszentmihalyi 1990, s. 24). Dette har likhetstrekk med amygdala-responsen og den

langsommere og rasjonelle sanseruten som innledningsvis trigget min nysgjerrighet. Det virker som om Csikszentmihalyi yter støtte til tanker om at det kan gå et skille mellom en menneskelig lynhurtig sansing av og i omgivelsene, et nedarvet instinkt (amygdala), opp mot en langsommere og bevisst sansing som forfatteren her framfører er skapt av evolusjonen. Hvor intuisjon hører hjemme i dette landskapet er et spennende spørsmål som bringer meg over til Gisle Henden (2004) som har gjort spennende funn da han i sin doktoravhandling intervjuet 105 toppledere i Norge. Han konkluderte for det første med at intuisjon var viktigere enn analyse når disse topplederne skulle ta strategiske beslutninger i ukjent terreng. Var terrenget kjent var det "dødt løp" mellom analyse og intuisjon som verktøy (Henden 2004). Dette representerer således anvendt praksis for disse lederne. Forutsatt at de har evnet å svare reelt så antyder dette at intuisjon definitivt ikke er lett å komme unna ved strategiske beslutninger. Og er ikke en lederansettelse nettopp det - en strategisk beslutning?

I samme doktoravhandling viser Henden til at den vanlige forståelsen av begrepet intuisjon er i retning av plutselig innsikt og magefølelse, med røtter i tidligere ubevisst erfaring. En interessant vinkling i denne sammenhengen er at forståelsen av begrepet intuisjon virker å være forskjellig i det filosofiske og det psykologiske miljø. Dikotomisk oppsummert oppfattes intuisjon blant filosofer som noe rasjonelt, mens psykologene ikke gjør det. Dette medfører at psykologer kan tendere til å se på intuisjon som en feilkilde i form av en automatisk, ubevisst, hurtig og uanstrengt kognitiv prosess. Et syn som dermed virker å ha visse fellestrekk med instinkt, eller den biologiske amygdala-responsen. På den andre siden vil filosofer tendere til å betrakte intuisjon som overordnet rasjonell intelligens. En slags høyeste grad av kunnskap (Henden 2004). Her er det lett å dra kjensel på argumentasjonen fra tidligere, opp mot visdom og ekspertise. Et poeng man kan velge å ha i bakhodet i så måte er i hvilken grad ledelse er preget av psykologien? Og konkret opp mot undringen i denne masteravhandlingen vaker for eksempel spørsmål som hvordan tolke bruk av psykologiske tester i forbindelse med en lederansettelse? Svaret vil muligens se nokså forskjellig ut fra et filosofisk versus psykologisk forankret ståsted. Og vil individer som eventuelt kan skilte med aktive og veltrente magefølelser komme godt ut?

Henden (2004) viser til at kampen mellom disse to synene på intuisjon historisk sett har variert noe, men at trenden i dag er at analytisk tenking av mange betraktes som rasjonalitet, mens intuisjon ansees irrasjonell, automatisk og som en feilkilde. I retning den psykologiske forståelsen med andre ord. Hvis funnene til Henden holder stikk i denne forskningsundersøkelsen vil en for det første kunne anta at intuisjon/magefølelse i stor grad er involvert i rekrutteringsbeslutningen, men at dette ikke er noe som ansees rasjonelt. Hvordan arter da beslutningen seg? Hva er det som preger det endelige valget? Med et rasjonelt syn vil man kanskje fokusere adskillig på rutiner og prosedyrer, både for å effektivisere, men også for å minimere risiko for bias i form av en uregjerlig intuisjon?

Før den psykologiske vinklingen forlattes poengteres indre motivasjon på en måte å være ledestjernen i boka til Csikszentmihalyi (1990). Han siterer dr. Franz Alexander (ifølge noter i Csikszentmihalyi 1990, s. 276 er dette sitert i Siegel 1986, s. 1): "*Det faktum at sinnet regjerer over kroppen er, til tross for neglisjeringen innen biologi og medisin, den mest fundamentale sannheten vi vet vedrørende livets prosess*" (Csikszentmihalyi 1990, s. 193). Vi vil aldri bli oppmerksom på andre muligheter med mindre vi følger med på hva som skjer rundt oss, og evaluerer hendelser på bakgrunn av deres direkte innvirkning på hvordan vi føler, i stedet for å evaluere utelukkende på grunnlag av forutinntatte forestillinger (Csikszentmihalyi 1990, s. 208). Aktivitet og refleksjon bør ideelt sett komplementere hverandre. Handling er blind og refleksjon er impotent (Csikszentmihalyi 1990, s. 226). Forfatterens tanker omkring evolusjon av sinnet påpeker at vi ikke lenger er utelukkende styrt av instinkter og reflekser, underforstått at det har vi vært tidligere. Når vi forstår bedre hvorfor vi er som vi er, når vi setter mer pris på opprinnelsen til instinktene, sosial kontroll, kulturelle uttrykksformer - alle elementer som bidrar til å forme bevisstheten - da vil det bli lettere å dirigere vår energi dit de bør gå, skriver han (Csikszentmihalyi 1990, s. 239).

Kort oppsummert er tanken til Csikszentmihalyi at vi har rasjonelle evner som vi bør styre og benytte for å oppnå de beste, og indre motiverte, resultater. Intuisjon er ikke et ord forfatteren selv bruker, og selv om emosjoner poengteres som en viktig bestanddel i retning flow så er det betydelig fokus på rasjonell bevissthet og styring av egen vilje. Det virker å være en overordnet rangering som tilsier at kroppens signaler skal lyttes til, men at det er intellektet som skal vurdere disse innspillene og dernest rasjonelt bestemme utfallet. Dette står i en viss kontrast til for eksempel den forståelsen av intuisjon som de 105 topplederne i Henden sin undersøkelse la til grunn, nemlig i retning av plutselig innsikt og magefølelse, med røtter i tidligere ubevisst erfaring. Det kan også nevnes at Henden i all hovedsak har brukt Jung som referanse for det psykologiske perspektivet all tid han er den eneste psykolog som har gitt en brukbar teori vedrørende intuisjon, skriver han (Henden 2004, s. 7-8). Det virker dog å være likhetstrekk mellom den psykologiske argumentasjonen til Henden og argumentasjonen til Csikszentmihalyi. Før belysningen av intuisjon som begrep forlattes for denne gang vil jeg dra fram noen synspunkter fra et tredje miljø, som jeg har valgt å kalle kreative miljøer.

2.2.3 Kreative miljøer

Boka Idea Work (Carlsen, Clegg, Gjersvik 2012) representerer en slags best practice, altså forfatternes historier om vellykket idéarbeid. De gjør et poeng av at man blant annet bør unngå å prøve å se bort fra magefølelsen. Rett og slett ta magefølelsen på alvor. Her finner jeg støtte for min undring som i og for seg også førte fram mot tema til denne masteravhandlingen. Bør magefølelsen få spille en sentral rolle, og gjør den det i denne aktuelle problemstillingen? Lyttes det til magefølelsen ved lederansettelser? I samme retning refereres det i boka Creativity til den kjente svenske teater- og filmregissøren Ingmar Bergman som skal ha uttalt at hvis en starter å mistro ens intuisjon vil den bli svakere og svakere og til slutt vil den ikke virke i det hele tatt. På den andre side – hvis en verdsetter den blir den et viktig verktøy (Duhlin og Lindkvist 2009, s. 179). Dette er en uttalelse fra

kunstverdenen og yter adskillig motstand mot trenden som Henden viser til. På samme tid viser uttalelsen til at intuisjon som verktøy mister sin effekt og nærmest forsvinner om den ikke trenes/øves opp. Kanskje henger disse motpolene litt sammen? Kan intuisjonen bli så svak på grunn av manglende fokus, på bekostning av det analytiske og intellektuelle, at man i det store og hele nærmest ikke kan stole på den lenger? Kanskje nærmest mistro den? Denne avhandlingens forside er prydet av et sitat fra Albert Einstein som forunderlig nok passer godt inn i dette meningslandskapet. En av historiens største vitenskapsmenn påpeker at vi har skapt et samfunn som hyller tjeneren, innforstått det rasjonelle sinn, mens den hellige gave i form av det intuitive sinn er glemt. Ligger det ikke her en oppfordring i tråd med Ingmar Bergman? Verdsettes intuisjon/magefølelse i dagens arbeidsliv generelt, og blant ledere spesielt? Er det for "god latin" å regne hvis en leder begrunner sine beslutninger med begrep som intuisjon eller magefølelse, for eksempel ved ansettelse av leder?

Formidlet i en annen språkdrakt synes Ingebrigt Steen Jensen å dele mye av det filosofisk anlagte meningsinnholdet i boka *Ona Fyr* (2002, s. 136-137) når han oppfordrer ledere til å teste tanker på magen først, deretter litt på hodet. Han slår videre et slag for at gode ledere har gode magefølelser som de følger, mens han metaforisk forklarer at menn med stramme slips aldri får kontakt med magefølelsene fordi den stramme slipsknuten stopper forbindelsen slik at følelsene ikke når opp til ørene. Dette forklares også som grunnen til at sistnevnte kategori ledere er glad i tester og målinger, mens intuisjonen blir mistrodd fordi den ikke har en egen kolonne i regnearket. Med dette forlater jeg den teoretiske belysningen av begrepet intuisjon og retter søkelyset mot teorikapitlets neste fokusområde - narrativer.

2.3 Narrativer

Under intervju ble intervjupersonene oppfordret til å fortelle sin historie (narrativ) vedrørende rekrutteringsbeslutningen, og hva det var med valgte kandidat som var utslagsgivende. Jeg finner det således hensiktsmessig å belyse noe teori rundt narrativer, samt knytte noen kommentarer til intuisjon inn i dette bildet. De mest metodiske elementene rundt narrativer vil bli behandlet i metodekapitlet. Jeg støtter meg i all hovedsak til en bok forfattet av David Herman (2009). Han skriver innledningsvis at et av hovedmålene med boka er å utvikle en betraktning av hva fortellinger/historier er, og hvordan det fungerer ved å analysere narrativ inn til dets basiselementer, deriblant å differensiere mellom historiefortelling og andre moduser for representasjon (Herman 2009, s. 1). Et interessant poeng er at boken blant annet er fundamentert i forfatterens egen intuisjon vedrørende fortellinger og det å fortelle historier (Herman 2009, s. 4).

I stedet for å fokusere på generelle abstrakte situasjoner eller trender inneholder fortellinger hva som hendte med bestemte personer, og hvordan det var for dem å erfare det som skjedde - ved bestemte omstendigheter og med spesifikke konsekvenser. Narrativer er med andre ord en elementær menneskelig strategi for å komme til forståelse med tid, prosess og endring - en strategi som står i kontrast til, men på ingen måte underlegen, "vitenskapelige" tilnærminger som forklarer fenomener som tilfeller dekket av en mer generell lov (Herman

2009, s. 1-2). Med den epistemologiske dualismen friskt i minne anes her en forankring dypt i praksisperspektivet.

Forfatteren fremhever at en prototypisk historie kan analyseres etter følgende fire basiselementer (Herman 2009, s. 14):

1. Situasjonsbetingelse, som spesifiseres å være en spesifikk kontekst eller hendelse. I denne avhandlingen er det konkrete lederansettelser, syntetisert i retning av rekrutteringsbeslutningen, som er det spesifikke.
2. Sekvensering av hendelser. Dette innebærer et strukturert tidsforløp for spesifikke hendelser. Som forfatteren poengterer kan en i prinsippet beskrive flere objekter på skrivebordet på mange måter. Eksempelvis fra høyre mot venstre, eller minst til størst. I kontrast til dette sporer narrativer stier, mønster eller baner som er tatt av spesifikke individer som har stått foran konkrete beslutningsøyeblikk ved en eller flere midlertidige knutepunkter i en historie. Disse stier, baner eller mønster ledet til konsekvenser som tar form mot alternative baner, mønster eller stier hvis beslutningen hadde vært en annen (Herman 2009, s. 18). Dette er lett å gjenkjenne i undringen fram mot denne avhandlingens problemstilling. Det spennende er å få et innblikk i hvordan intervjupersonene har valgt i den konkrete rekrutteringsbeslutningen. Det er ikke en prosedyre for ansettelse jeg leter etter her, men anvendt praksis. Hvordan rekrutteringsbeslutningen artet seg i de spesifikke lederansettelsene.
3. Brudd/forstyrrelser: Dette er beskrevet som hendelser som introduserer en slags forstyrrelse eller ulikevekt inn i historien som involverer mennesker (Herman 2009, s. 14). Forfatteren henviser til Todorov som argumenterte for at narrativer karakteristisk følger en bane fra et initialt stadie i likevekt, via en fase i ulikevekt, mot en ende hvor en ny likevekt er opprettet. Todorov søkte således å fange intuisjonen hvor historier prototypisk involverer en mer eller mindre markert forstyrrelse fra det som er forventet eller kanonisert. Men det er ikke bare det at historier kan gjenkjennes som slike på grunn av måten de representerer situasjoner og hendelser som skiller seg fra den kanoniserte orden. Mer enn dette er narrativer en kognitiv og kommunikativ strategi for å navigere gapet i hverdagslig erfaring, mellom hva som var forventet og hva som faktisk skjer (Herman 2009, s. 19-20). Det er interessant at intuisjon her vektlegges, og noe av utfordringen antas å være at narrative skal forsøke å fange intuisjonen til historiefortelleren. Er det mulig å få grep om noe av det bakenforliggende som preger rekrutteringsbeslutningen hos intervjupersonene? Vil det åpenbare seg et initialt stadie i likevekt som så ble forstyrret av et mer eller mindre forventet brudd, før ny likevekt ble opprettet i forbindelse med disse rekrutteringsbeslutningene? Og vil

forskerens intuisjon kunne fange opp noe av dette, deriblant intervjupersonenes intuisjon, for så å gjøre det eksplisitt i form av denne avhandlingen?

4. "Hvordan er det"? Dette punktet dreier seg om å representere historiene - og kanskje gjøre det mulig å erfare - hvordan det er å oppleve hendelser i en verden i endring (Herman 2009, s. 21). Rett og slett formidle, og kanskje forklare, hva som skjedde. Hendelsesforløpet i forbindelse med rekrutteringsbeslutningen.

I prinsippet innebærer dette en jakt på rekrutteringsbeslutningen og/eller beslutningsøyeblikket. Dette tilhører intervjupersonen historie og min oppgave var i størst mulig grad å oppfordre til selvransakelse og best mulig lokalisering av, samt verbalisering vedrørende rekrutteringsbeslutningen. Hva gjelder beslutninger rent generelt virker intuisjon å spille en rolle i det å fange øyeblikket. Knytte sammen forståelsen/tolkningen av konteksten til en kognitiv fornemmelse, men uten å være en handling i seg selv. Om den alltid er til stede er et filosofisk spørsmål jeg her lar ligge, men i hvilken grad intuisjonen eventuelt ble lyttet til og vektet i situasjonen er det interessante i denne sammenheng. Sammenholdt med hvordan denne litt ubeskrivelige egenskapen beskrives av intervjupersonene.

2.4 Beslutninger

Før den teoretiske inrammingen forlages finner jeg det formålstjenlig å berøre noen teorier om beslutninger. I siste instans er rekrutteringsbeslutningen en beslutning, og beslutninger kan analyseres på flere nivåer skriver Claus Nygaard (2006, s. 40-41). Foruten individnivå kan beslutninger analyseres på sosial gruppe nivå, organisasjonsnivå og systemnivå. Men som han skriver videre så kan ikke en virksomhet eller et system i realiteten treffe en beslutning, det kan kun individer, eksempelvis rekrutterende leder. Typisk defineres beslutninger som bevisste valg mellom alternativer, men atferdsteorien påpeker at beslutninger også kan være uttrykk for rutiner (Nygaard 2006, s. 62). Det er utviklet mange beslutningsmodeller, og med den epistemologiske kunnskapsinndelingen friskt i minne kan en fort forstå at beslutninger vil kunne fremstå i forskjellig bekledning alt etter i hvilken diskurs en fundamenterer dens bestanddeler. Selv om det er rekrutteringsbeslutningenes innhold jeg i all hovedsak forsøker å fange i denne forskningen så finner jeg det formålstjenlig å belyse beslutningsteori i til dels generelle drag ved hjelp av Harald Enderud (1976) før jeg runder av med å se nærmere på tre relativt fremtredende modeller, slik de er beskrevet av Claus Nygaard (2006). Disse er den rasjonelle beslutningsmodell, den begrenset rasjonelle beslutningsmodell og søppelbøtte-modellen.

2.4.1 Beslutninger inndelt i neoklassisk teori og atferdsteori

Harald Enderud (1976) har forfattet en bok om beslutninger i organisasjoner. Han fremfører en grovkategorisering i form av to hovedretninger innenfor beslutningsteorien, nemlig neoklassisk teori og atferdsteori. Førstnevnte er i all hovedsak representert ved den rasjonelle beslutningsmodell, som bærer bud om å befinne seg i den tidligere omtalte neo-

funksjonalistiske diskurs. Øvrige modeller i hans bok, herunder både den begrenset rasjonelle beslutningsmodell og søppelbøtte-modellen, klassifiseres under atferdsteori, samtidig som han skriver at de representerer kontraster til det neoklassiske utgangspunktet (Enderud 1976, s. 19). Forfatteren beskriver den neoklassiske teori i retning av det rasjonelle, hvor fokus i størst mulig utstrekning er å søke mot den rasjonelle idealmodellen. Dette er eksemplifisert ved å bringe til torgs klare og operasjonelle målsetninger, så stor viten som mulig om alternative løsningsmuligheter og deres konsekvenser, og ved å bruke avanserte kvantitative teknikker som gjør det mulig å "regne" på tingene så en tilnærmet maksimering eller optimering oppnås. Overveiende logisk-deduktiv orientert og til dels sterkt kvantitativ i sin tilnærming. Logisk-deduktiv betyr at en via teori og tenkning prøver å vise hvordan beslutninger bør treffes for at de skal være mest mulig i overensstemmelse med det klassiske idealbildet. Tilhengerne av denne retningen fremstilles å være klar over at beslutninger i praksis normalt ikke oppfyller betingelsene i den rasjonelle idealmodell, men de fokuserer således på å forbedre den eksisterende praksis slik at beslutningene kan bli truffet på et mer solid grunnlag med hensyn til viten om mål, midler og sammenhengen mellom disse størrelser. Og disse forbedringer antas da å følge av å tenke ut bedre måter å treffe beslutninger på heller enn å studere gjeldende praksis. Den neo-klassiske retningen er således mest opptatt av å bygge normative teorier til å veilede beslutningstakere i praksis (Enderud 1976, s. 14-16).

Den atferdsbaserte retningen fremstilles å ha et noe bredere sikte og representerer på mange måter en imøtegåelse av kritikk mot den rasjonelle modellen. Særlig har den rasjonelle modellen møtt en del kritikk i møtet med systemer som også inkluderer mennesker (Enderud 1976, s. 16). Den atferdsbaserte teori tar utgangspunkt i hvordan beslutninger treffes i praksis, og utifra dette forsøker man så å bygge teorier, dog ved at man skjeler til eksisterende beslutningsteorier. Dette medfører større vektlegging av beskrivelse og analyse av selve beslutningsprosessen ved siden av utfallet av prosessen. I den tradisjonelle teori har man ikke tillagt prosessen samme vekt, og primært fokusert på utfallet (og input). Den atferdsbaserte teori er således overveiende induktiv i sin natur, og Enderud (1976, s. 16-17) fremhever blant annet fordelene med å gå veien via beskrivelser og forklaringer av virkeligheten før en gir seg i kast med å konstruere veiledende teorier. Denne fremgangsmåten åpner blant annet for å forstå på hvilke punkter beslutningstakerne ikke oppfører seg i overensstemmelse med den klassiske idealmodell, og hva som er årsakene hertil. En nærmere analyse av disse årsaker kan lede til at man tar stilling til om det skal gjøres endringer på beslutningstakerne og organisasjonene slik at det kan besluttes mer i tråd med idealmodellen, eller om man skal velge å leve med beslutningstakerne som de er og tilpasse beslutningsmodellene deretter, skriver Enderud (1976, s. 17). Overført til denne masteravhandlingen er det interessant å se om intervjupersonene virker å ha fulgt en eller flere beslutningsmodeller fra start til mål. Videre om intervjupersonenes anvendte praksis har såpass innbyrdes likheter at det gir mening å prøve seg på design av en tilpasset og mer skreddersydd modell for anvendt lederrekruttering? I et overordnet perspektiv kan det også fremføres at undertegnede ved å gå narrativt til verks søkte en induktiv tilnærming til

intervjupersonenes beslutninger, noe som har mest til felles med den atferdsbaserte tankegangen.

2.4.2 Beslutningsmodeller inndelt i analytiske, politiske, anarkistiske og øvrige

Enderud (1976, s. 25-26) foretar en kategorisering av beslutningsmodellene, hvor han deler de inn i fire kategorier. Henholdsvis analytiske, politiske, anarkistiske og øvrige. De analytiske har karakter av en beslutningstaker, mens de politiske og anarkistiske peker mot prosesser med flere beslutningstakere. Både den rasjonelle og den begrenset rasjonelle beslutningsmodellen befinner seg i kategorien analytiske. De politiske modeller peker mot forhandlinger hvor en søker kompromiss-løsninger, mens de anarkistiske modeller av Enderud eksemplifiseres med søppelbøtte-modellen og muddling through. Anarki er brukt for å henlede mot at beslutningene fremstår som mer rotete og uoverskuelige i forhold til de gjengse beslutningsmodeller (Enderud 1976, s. 102). Han skriver videre at for de fleste av oss vil beslutninger som ikke følger den ideelle rasjonelle retningen forekomme uhensiktsmessige, uønsket og direkte patologiske. Årsaken er formentlig en sterk kulturell påvirkning i vårt moderne samfunn som har vent oss til å knytte vår oppfattelse av hva som er fornuftig beslutningstaking sammen med analytiske modeller. Samtidig har det vent oss til å ta avstand fra andre måter å ta beslutninger på, fordi vi har lært at disse fremgangsmåter inkluderer noe irrasjonelt eller sågar noe umoralsk. En typisk konsekvens av denne pregingen og holdningen til beslutninger blir konstant dårlig samvittighet hos beslutningstakerne, når det viser seg at man ikke kan oppfylle de krav som analytiske modeller og især den rasjonelle idealmodell stiller til dem. Denne dårlige samvittigheten gir seg forskjellige utslag som for eksempel at beslutningstaker bruker mye tid og mange krefter på å fremstå med en fasade som er adskillig mer ideal-rasjonell en hva deres faktiske atferd berettiger dem til (Enderud 1976, s. 27). Den rasjonelle beslutningsmodell stiller dog to andre måter å treffe beslutninger på i skyggen, nemlig intuisjon og tradisjon/trosretninger, skriver Enderud senere (1976, s. 156-157), og i kjølvannet av dette blir det referert til at James March skal ha skrevet: *"Jeg vet ikke hva intuisjon er, eller om det overhodet er en bestemt ting..."* (March 1971 i Enderud 1976, s. 160). Med andre ord peker det mot at det ikke er all verdens grobunn for at intuisjon kan ha en rolle i beslutninger hos en av arkitektene bak blant annet den begrenset rasjonelle beslutningsmodellen og søppelbøtte-modellen.

Våre normative modeller legger vekt på det viljebestemte og rasjonelle fordi vi er oppdratt til å tro at beslutninger truffet etter slike modeller gir de beste resultater, selv om bevis for dette ikke alltid foreligger, skriver Enderud videre. Kanskje er det realistisk å anta at slike modeller vil være å anbefale til forklaring og veiledning i de fleste tilfeller, fortsetter han, men nettopp derfor vil det være en tendens til å anvende dem også i de tilfeller hvor de ikke er dekkende eller hensiktsmessige. Deretter introduserer forfatteren begrepet "etter-rasjonalisering" som et uttrykk for forsøk på å anvende en rasjonell forklaringsmodell på beslutningsforløp som slett ikke var særlig rasjonelle (Enderud 1976, s. 123). Søppelbøtte-modellen tar i noen grad høyde for "ikke rasjonelle" tilfeldige og ikke viljesbestemte elementer i beslutningsprosessen, legger han til, før han fremfører at kategorien "øvrige" inneholder tilfeldige beslutninger,

strukturbestemte beslutninger og rituelle beslutninger. Han stiller selv spørsmål til hvorvidt disse overhodet bør kalles beslutningsteorier (Enderud 1976, s. 123), hvorefter jeg finner det riktig å se nærmere på tre relativt fremtredende modeller. Nærmere bestemt den rasjonelle beslutningsmodell, den begrenset rasjonelle beslutningsmodell og søppelbøtte-modellen.

2.4.3 Den rasjonelle beslutningsmodell

Den rasjonelle beslutningsmodell fremstår som et slags utgangspunkt i dette landskapet, og denne fokuserer på en metodisk tilnærming til beslutningen hvor en definert målsetting er utgangspunktet. Altså hva skal beslutningen føre til. Dernest forutsettes at beslutningstakeren er i stand til å prioritere valgalternativene opp mot hverandre, hvor logikken ligger i å velge det alternativet som gir best nytteverdi. Nærmest en kalkulering av forskjellige alternativer, hvorpå det "regnestykket" som scorer høyest vinner. Kanskje ikke så rart at denne modellen stedvis omtales "Economic man"?

I en lederrekruttering kan en med en slik logikk, teoretisk sett, se for seg valget mellom flere kandidater hvor en kan nærmest regne seg fram til hvilken kandidat som vil gi best avkastning for bedriften. Det som skal sikre en slik beslutning, og som således kan framheves som en signifikant utfordring med modellen, er forutsetningen om full informasjon om alternativer og konsekvenser, samt at beslutningstaker forventes å treffe valget på et nyttemaksimerende grunnlag (Nygaard 2006). Eksempelvis vil følelser falle utenfor et slikt perspektiv. Det er klare likheter med det objektivistiske kunnskapssynet og denne modellen, nærmere bestemt den neo-funksjonalistiske diskurs, all tid det er nyttemaksimering som er fokusert utkomme og ikke nevneverdig fokus på sosial orden. Nygaard (2006) tiltrer denne oppfatningen når han betegner modellen som en objektiv, økonomisk forestillingsramme, og legger til en forståelse av at dette representerer en lineær beslutningsprosess hvor det defineres et problem etterfulgt av et mål, hvorpå det velges egnede midler til å oppnå målet, altså løsningen. I en lederrekrutteringsprosess kan en se for seg at det ser slik ut, basert på denne modellen:



Figur 3: Lineariteten i den rasjonelle beslutningsmodell (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 44)

Utgangspunktet vil kunne være et problem i form av en ubesatt stilling, etterfulgt av utarbeidelse av et analytisk/rasjonelt fundert mål. Eksempelvis i form av en rimelig stram kravspesifikasjon. En kan se for seg at en med et slikt fundament opererer med nokså klare og rigide rammer for hva en ser etter, eller hva en ønsker. Rollen fremstår relativt klart, og

uavhengig av en levende person. Oppgaven blir således å finne egnede midler, eller prosedyrer/fremgangsmåter til å fylle den klart definerte rollen. Rollen (målet) står på en måte fast og det gjelder å finne fremgangsmåter som sikrer en kandidat som passer rett inn i dette fast forankrede. Analogt beskrevet vil løsningen, altså ansettelsen, finne sted når en finner den personen som passer rett inn i de på forhånd skreddersydde klærne. Prinsens jakt etter akkurat den ene foten som passer inn i skoen i eventyret om Askepott kan muligens fungere som en konkret analogi.

Nygaard (2006) poengterer at antakelsene i den rasjonelle beslutningsmodell er krevende. Han deler kritikken opp i hvorvidt antakelsene er relevante og ikke minst realistiske. Relevansen omhandler hvilke beslutninger som skal studeres. I dette tilfellet med lederrekrutteringer kan antakelsene være relevante i fall det kan argumenteres for relativt få alternative kandidater, og deres egenskaper er kjente og sammenlignbare. Realismen, skriver Nygaard (2006, s. 45), handler mer generelt om hvorvidt vi overhodet kan forutsette at folk har entydige mål, at de besitter full informasjon og at de nytte-maksimerer. Utifra et praksisperspektiv er det lett å se for seg at dette blir vanskelig å svelge. Noe som bringer meg over til neste modell.

2.4.4 Den begrenset rasjonelle beslutningsmodell

Ifølge Nygaard (2006) vokste denne beslutningsmodellen fram på 1950-tallet som en kritikk mot den rasjonelle beslutningsmodellen, og opphavsmennene var Simon, March og Cyert. Han legger til at Lindblom lanserte en liknende teori som fikk navnet *muddling through* (Nygaard 2006, s. 46). Den begrenset rasjonelle beslutningsmodell blir også benevnet *atferdsteori om virksomheter* da den spesielt fokuserer på atferden, altså hvordan beslutninger faktisk finner sted i virksomheter. Isolert sett synes dette å passe bra til min søken etter hva som faktisk skjedde i rekrutteringsbeslutningene.

Som navnet tilsier er denne modellen tuftet på begrenset rasjonalitet, hvorpå den tar innover seg at beslutningstaker har begrenset informasjon om sine alternativer. Dessuten poengteres at beslutningstaker har vanskelig for å forutse konsekvensene i de forskjellige alternativene, og at disse er styrt av beslutningstakers selektive viten (Nygaard 2006). Med andre ord vil bakgrunn som utdanning og erfaring, samt posisjon i bedriften spille en vesentlig rolle for beslutningstakers fokus og valg. I denne modellen utfordres også antakelsene om stabile mål og nyttemaksimering ved at det bringes inn mer dynamikk. I en lederrekruttering kan en utifra denne modellen således se for seg at en kan gå inn i prosessen med nokså vage forestillinger om hva som er målet. Kravspesifikasjoner blir mer løselige, og kan påvirkes underveis. Resultatet av modifikasjonene er ifølge Nygaard (2006, s. 48) at en oppnår mer realistiske forutsetninger i beslutningsmodellen, og at vi får en kontekstuell forståelse av rasjonalitet og beslutninger. En videre følge av dynamikken og mangelen på full informasjon er at det åpner for politikk og maktbruk når eksempelvis målet skal settes. I en rekrutteringsprosess kan dette tenkes å omhandle nærmest forhandlinger i retning kjønn, alder, utdanning, personlighet og erfaring med mere. Nygaard viser til Cyert

og March (1963) som fremhever at beslutninger i virksomheter er resultat av en rekke individer og sosiale grupper som har inngått en koalisjon omkring et mål (Cyert og March 1963 i Nygaard 2006, s. 48). Ifølge den begrenset rasjonelle beslutningsmodell følger ikke beslutningsprosessen så veldefinerte steg som i den rasjonelle. I en lederrekrutteringsprosess kan en se for seg at det ser omtrent slik ut basert på den begrenset rasjonelle beslutningsmodell:



Figur 4: Forhandlingsprosessene i den begrenset rasjonelle beslutningsmodell (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 55)

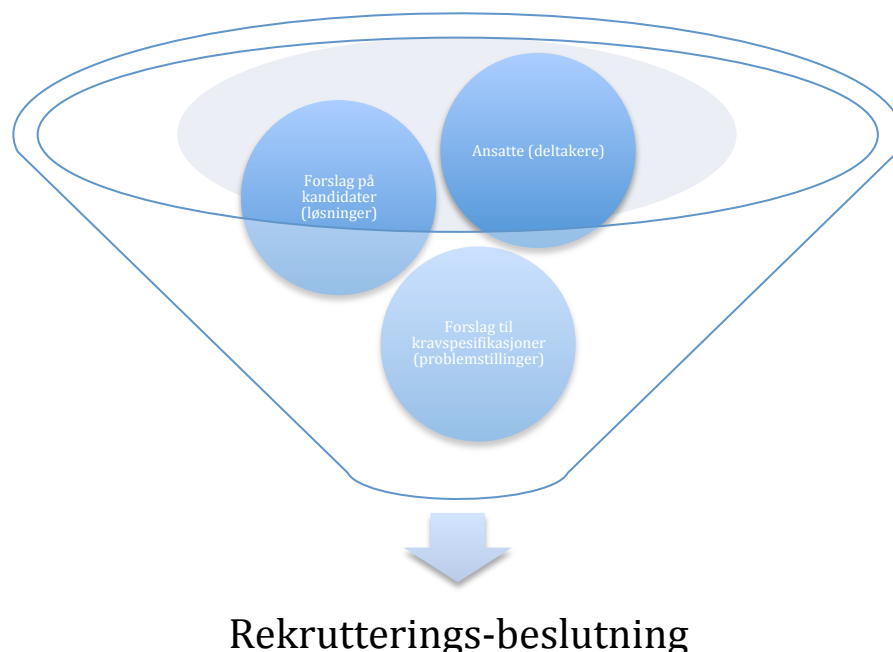
Utgangspunktet vil i likhet med den rasjonelle beslutningsmodellen kunne være et problem i form av en ubesatt stilling, hvorpå det samles inn informasjon om problemstillingen og forhandles om et felles mål, all tid det forutsettes flere involverte (selv om det er en beslutningstaker). Hvordan ser en for seg at denne stillingen skal utformes? Hvilke egenskaper og erfaringer er ønskelig, osv.? Også hvilke midler som skal anvendes vil kunne være en forhandlingsprosess mellom grupperinger i virksomheten. Skal man eksempelvis gjøre tilnærming direkte mot noen kjente kandidater eller kjøre en bred utlysning og kanskje sågar bruke rekrutteringsfirma? Et ekstra moment er eventuell belønning. I rekrutteringsprosesser er det tidvis firmaer som praktiserer en belønning til medarbeidere som foreslår kandidater som ender med ansettelse. Tanken bak, i atferdsteorien, er å bruke belønning som en motiverende faktor til grupperinger som anses viktig for virksomheten. Rollen (målet) er i denne modellen bestemt på bakgrunn av forhandlinger, hvilket indikeres med at pilen går begge veier i figuren. På bakgrunn av pågående forhandlinger kan foregående steg i prosessen bli utfordret.

Epistemologisk sett befinner denne modellen seg også innen et objektivisert ideale, men tar innover seg sosiale utfordringer. Fundamentet virker å befinne seg i den tidligere omtalte kritiske diskurs, hvilket jeg finner støtte for hos Nygaard (2006) når han poengterer at den begrenset rasjonelle beslutningsmodell betegnes som en objektiv, organisasjons-sosiologisk forestillingsramme hvor virksomheten anses som et forhandlet interessefelleskap (Nygaard 2006, s. 54). Opp mot rekrutteringsprosesser virker således forhandlingene å omfatte forskjellige aktører i virksomheten og deres ønsker om eksempelvis egenskaper og utdanning rent generelt, og i mindre grad fokusere på hva som måtte skje i konteksten hvor en møter konkrete kandidater. En spesiell variant av denne modellen er av Enderud (1976, s. 60-61) omtalt som begrensingsmodellen, som til alt overmål er eksemplifisert med

rekruttering. Ved strenge kravspesifikasjoner kan en begrense søknadsmengden ned til en enkelt søker og således spare mye i beslutningsprosessen, som han skriver.

2.4.5 Søppelbøtte-modellen

Denne modellen ble utviklet av Cohen, March og Olsen først på 1970-tallet, og skiller seg fra både den rasjonelle og den begrenset rasjonelle modellen ved at antakelser om relativt klare mål forut for en beslutning forlates (Nygaard 2006, s. 55). Dermed følger ikke beslutningene noen rasjonell sekvensiell prosess, hvor problemet kommer før løsningen. Beslutningen er heller resultatet av fire forskjellige strømmer av hendelser som treffer hverandre. Disse strømmene er en strøm av beslutningssituasjoner, en strøm av problemstillinger, en strøm av løsninger og en strøm av deltakere. Rett og slett utfordringer og løsninger som en metaforisk ser for seg å kaste ned i en bøtte, hvorpå det relativt tilfeldig vokser fram beslutninger blant strømmen av deltakere. Relativt er brukt fordi eksempelvis møteaktivitet, møtedeltakere, agenda og annet kan være nokså styrt (Nygaard 2006, s. 59). Nygaard skriver at med litt godvilje representerer denne modellen en subjektiv organisasjons-sosiologisk modell, noe som virker å være nært relatert til det praksisbaserte landskapet. Og hvis en ser for seg virksomheten som en arena for organisatorisk konstruksjonskamp, altså at kompleksiteten i denne modellen påkaller forhandlingsprosesser hvor meninger, identitet og roller konstrueres (Nygaard 2006, s. 58), så peker det mot den dialogiske diskurs.



Figur 5: Beslutningsprosessen etter søppelbøtte-modellen (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 59)

Utgangspunktet for beslutningen har liten eller ingen likhet med den rasjonelle eller den begrenset rasjonelle beslutningsmodellen. Her kan en eksempelvis, som illustrert i figuren, forestille seg flere aktører som kaster forskjellige ønsker om såvel kompetanse som arbeids-

oppgaver og konkrete kandidater oppi bøtta, hvorpå en beslutning vokser fram i en forhandlingsprosess mellom aktørene. Kanskje var ikke utgangspunktet engang en ledig stilling.

Som en oppsummering av beslutninger kan følgende figur gi et visuelt bilde av sammenhengen mellom disse tre beslutningsmodellene og beslutningsteoriene:

Beslutningsteorier/modeller	Analytiske modeller (en beslutningstaker)	Politiske/anarkistiske (flere beslutningstakere)
Neoklassisk teori	Den rasjonelle beslutningsmodell	
Atferdsteori	Den begrenset rasjonelle beslutningsmodell	Søppelbøtte-modellen

Figur 6: De tre utvalgte beslutningsmodeller sammenholdt med Enderuds (1976) teoretiske kategoriseringer

Et avsluttende poeng hentet fra Nygaard (2006, s. 62), og som vi kjenner igjen fra Enderud, er det han påpeker om at det for de fleste virksomheter er avgjørende å fremstå som en rasjonell beslutningstaker for å unngå at det stilles spørsmålstejn ved beslutningene og beslutningstakerne. Derfor skjer det lynhurtig en etter-rasjonalisering av beslutningsprosessen, legger han til, slik at den utad i form av dokumenter og annet fremstår som om den levde opp til forventningene i den rasjonelle beslutningsmodell, selv om prosessen inneholdt noe annet. I tråd med dette er det fristende å benytte Henden (2004, s. 101) som avrundning, der han i sin doktoravhandling oppsummerer sin gjennomgang av dette temaet med at forskning viser at menneskelig respons avviker fra det normative preget man finner i diverse beslutningsmodeller og rasjonell bedømmelse. Hvis dette holder stikk vil intervjupersonenes beslutninger vanskelig la seg fange av noen av de overfor nevnte modeller.

2.5 Oppsummering av teorikapitlet

Intuisjon kan ansees å være en del av kunnskapsbegrepet, eller noe annet. I førstnevnte tilfelle tenderer forståelsen av begrepet å gå i retning av et praksisperspektiv og representere innhold i det tause elementet. Holdt utenfor kunnskapsbegrepet spriker forståelsen av begrepet betraktelig. På den ene siden antas intuisjon å være overordnet kunnskap, gjerne omtalt som visdom. Mens på den andre siden beskrives intuisjon å være noe i retning av et irrasjonelt instinkt en ikke kan og bør stole på. Et objektivistisk perspektiv virker å fundere sistnevnte forståelse.

Begrepet intuisjon forstås ulikt, og vektlegges ulikt i ulike miljøer som for eksempel blant filosofer og psykologer. Der psykologien i større grad virker å gå analytisk til verks, og se på intuisjon som en litt ustyrlig feilkilde viser filosofiens tilhengere til at intuisjon rommer det ypperste innen kunnskap. Kan det være fra psykologiens verden at for eksempel personlighetstester har sin støtte? Og vil en ansettelsesprosess med tunge innslag av tester

ha rom for intuisjon i beslutningsøyeblikket? Og når alt kommer til alt, er intuisjonen såpass trent at vi faktisk kan stole på den? Fra et filosofisk perspektiv kan man kanskje si at man ved ansettelse bør la klokskapen råde, altså intuisjonen, både hva gjelder beslutningen og ikke minst de man ansetter. Men hvor finner man så de klokeste, de med en vel trent intuisjon? I det filosofiske miljøet?

Å angripe et begrep som intuisjon fra mange posisjoner er interessant nok, men til syvende og sist dreier denne masteravhandlingen seg om noe adskillig mer konkret, nemlig hvordan rekrutteringsbeslutningen i forbindelse med lederansettelser artet seg hos en håndfull intervjupersoner. I den sammenheng er det deres historier som er førende, og her benyttes den narrative metode som en del av et delvis strukturert intervju. Denne fremgangsmåten søker en praksisbasert forståelse av virkeligheten hvor på målet er en best mulig forståelse av hvordan beslutningen faktisk artet seg for intervjupersonene. Gjennom deres historiefortellinger er det forhåpentligvis mulig å få innblikk i hvorvidt dette fremstår som en helstøpt rasjonell prosess eller om intuisjon har vært tilstede og preget rekrutteringsbeslutningene, og dernest hvordan de har behandlet og forholdt seg til denne i praksis. Er det mulig å spore hvorvidt eventuelle innslag av intuisjon har blitt signifikant vektlagt, eller om det kun har representert en uønsket forstyrrelse som har medført analytisk kvalitetssikring, omtalt som etter-rasjonalisering?

Nå som min innledende undring er forklart, og det valgte teorifundamentet avslørt, er det tid for å se etter kjøreregler for innsamling av nødvendig informasjon, og ikke minst skal jeg forklare hva jeg faktisk har gjort. Det er tid for å se på metode.

3. Metode

*"Du er det du ser. Du ser det du er.
Pass på hvor du fester blikket"
- Anne Grete Preus*

Et forskningsprosjekt har et mål. All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn, skriver Johannessen med flere (2010, s. 231). Det synes umiddelbart å være et plausibelt mål, som også taler for et visst fokus på overførbarhet. Jeg har et mål om å få svar fra noen intervjupersoner om hva som faktisk skjedde når de foretok den siste rekrutteringsbeslutningen inn til egen ledergruppe. Ved å bevege oss mot forskning beveger vi oss dog inn i et fagfelt hvor man er henvist til å følge kjøreregler, forholde seg til faglig tradisjon og hvor man må arbeide ut fra respekt for det som allerede er etablert kunnskap (Nyeng 2010, s. 34). Jeg har søkt etter etablert kunnskap, og som jeg innledningsvis berørte har jeg ikke funnet noe som direkte berører en retrospektiv søken etter rekrutteringsbeslutningen i nylig gjennomførte lederansettelser i konkurranseutsatt næring. Som vist i teorikapittelet har jeg dog funnet visse arbeidere som er av analog interesse, eksempelvis Henden (2004) som tar for seg lederbeslutninger og intuisjon, samt Olsen og Sjøtrø (2013) som tar for seg innsatsledere i Politiet og deres kunnskapsfundament i pressede situasjoner.

Målsettingen med kvalitativ forskning kan være både å utvikle nye begreper, videreutvikle etablert teori eller å utforme en ny og alternativ forståelse av de forholdene man undersøker, skriver Thagaard (2013, s. 52). Min ambisjon ved denne forskningsinnsatsen, i form av dybdeintervju av intervjupersonene, var først og fremst rettet mot å bunne ut i kunnskap i form av en forståelse av forholdene som vedrører problemstillingen. For min del en ny og alternativ forståelse, og ambisjonen tilsier at det kanskje vil kunne representere en ny og alternativ forståelse for flere enn meg.

Valg av problemstilling legger føringer for hvilken tilnæringsmåte vi skal velge for prosjektet. *Hva* vi vil finne ut, vil påvirke *hvordan* og *hvor* vi kan gjøre det, samt definere *hvem* som kan bidra med informasjon (Thagaard 2013, s. 54-55). Simons (2009, s. 3) skriver at casestudie er en studie av det frittstående, det spesielle, det unike, hvor formålet er å utforske det spesielle og det unike i caset. Hun legger til at hun foretrekker å bruke begrepet *tilnærming* om case-design, framfor alternative benevelser som metode eller strategi.

Her er det altså en del hensyn å ta, men før dette konkretiseres for dette forskningsprosjektet er det noen overhengende hensyn som må berøres. Kall det gjerne eventuelle forskjeller i virkelighetsforståelse og som allerede berørt i teorikapittelet, forskjeller i kunnskapsforståelse.

3.1 Ontologi og epistemologi

Drastisk forenklet kan moderne vitenskap deles inn i de to hovedretningene menneskevitenskap og naturvitenskap (Nyeng 2010, s. 48). Og her kan det være nyttig å bære med seg inntrykkene fra den dikotomiske inndelingen av kunnskapsbegrepet.

Der hvor metode dreier seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme fram til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet med hjelp av teorier om hvordan intervjupersoner bør velges ut, hvordan data skal samles inn, og ikke minst hvordan data skal analyseres og tolkes kan en på et høyere nivå reflektere over hva kunnskap om samfunnet egentlig er, og på hvilket grunnlag vi kan si at vi vet noe. Kan vi noen gang bevise at en teori er sann, og i så fall hvordan? Teorier som forsøker å gi svar på slike spørsmål kalles epistemologiske teorier, skriver Johannessen et al. (2010). Blant samfunnsvitere er det et skille mellom dem som mener at vi stort sett kan feste lit til at våre observasjoner av virkeligheten samsvarer med virkeligheten, og dem som mener at den sosiale verden sjelden er slik den direkte fremstår. Det er ikke det som skjer som er det viktigste, men derimot hva det betyr for dem det gjelder. Dette er eksempler på to forskjellige epistemologiske teorier, altså to grunnleggende forskjellige måter å forstå hvordan vi skaffer oss kunnskap om samfunnet på (Johannessen et al. 2010, s. 44). Og på det høyeste nivået finner vi ontologiske teorier, skriver de videre. Disse dreier seg ikke om hva kunnskap er, men om hva virkeligheten er, og hvordan den ser ut (Johannessen et al. 2010, s. 45).

Til syvende og sist munner dette ut i at enhver forsker vil ha sitt ontologisk ståsted når det søkes kunnskap. Dette er rett og slett en subjektiv virkelighetsforståelse som metaforisk kan beskrives som et slags utsiktspunkt som peker i en bestemt retning. Epistemologien, definert som læren om hvordan vi kan få kunnskap om (denne) virkeligheten (Johannessen et al. 2010, s. 395), vil da søke i den spesifikke retningen som er pekt ut. Og metode vil følge som en naturlig konsekvens av såvel den ontologiske retningen som den epistemologiske veiledningen. Om man på et overordnet nivå justerer utsiktspunktet i en annen retning vil det få konsekvenser for hvordan søke kunnskap om det utvalgte og derigjennom valgt metode.

Jeg kan bruke meg selv som eksempel. Når jeg startet på MKL var jeg i ferd med å avslutte et medisinsk forskningsprosjekt. Medisin-forskning er gjerne fundert innen naturvitenskapen hvor målet er at en skal stå tilbake med de "harde fakta", og på en slik sikker grunn bygge vitenskapelige teorier (Nyeng 2010, s. 57). I dette landskapet finner en den positivistisk inspirerte retningen, og ifølge den logiske positivismens lære streber alle vitenskaper etter sann, verifiserbar kunnskap om en virkelighet som utvikler seg lovmessig (Nyeng 2010, s. 58). Et ontologisk utgangspunkt i form av en retning, altså en nokså definert virkelighetsforståelse. Tilbake til det medisinske forskningsprosjektet så ønsket man å isolere effekten av et medikament. Selv om det ikke var en placebo-gruppe i akkurat dette prosjektet, så er epistemologien basert på en forståelse av at en kan (kun) få kunnskap om dette ved å observere utenfra, og ikke påvirke på noen måte for øvrig. Man tilfører et medikament, og så observerer man metodisk på avstand etter nøye planlagte og spesifiserte kriterier. Og alle

skal behandles likt. Deltakerne i dette prosjektet fikk en elektronisk dagbok hvor de skulle besvare et par enkle spørsmål, og både spørsmålene og svaralternativene var helt like for alle. Man visste hva man skulle måle, det sto i protokollen. Når studieperioden var over talte man opp funnene innenfor de forhåndsdefinerte kategoriene. Fortiden hadde definert hva som var viktig og ikke. Oppgaven i nåtiden var å måle i forhold til dette forhåndsdefinerte. Ontologien, eller virkelighetsforståelsen, går i retning av at det finnes en generaliserbar sannhet der ute, hvorpå epistemologien befinner seg i den objektive kunnskapsforståelsen, nærmere bestemt den neo-funksjonalistiske diskurs. Metodene som ble valgt er kvantitative. De var basert på opptelling av funn, med mål om generalisering til en stor befolkning. Mye av inspirasjonen bak forskningsmetoder som dette er hentet fra Karl Popper. Ifølge Popper kan ikke taus kunnskap eksistere som kunnskapsform siden den verken kan falsifiseres eller kritiseres. Det er umulig å si om taus kunnskap er sann eller usann (Westeren 2013, s. 50).

Når jeg nå skulle søke forståelse basert på denne avhandlingens problemstilling, og hvor tause elementer ligger dypt forankret i undringens fokus, var det åpenbart at den ontologiske retningen er en annen. Mitt utgangspunkt og virkelighetsforståelse er at taus kunnskap og/eller intuisjon eksisterer som kunnskapsform. Epistemologisk må det søkes i den praksisbaserte retningen og metoden som følger av dette befinner seg i det kvalitative landskapet. Mitt vitenskapelige verdensbilde (ontologi) er altså overordnet mitt syn på hvilken type kunnskap som er relevant (epistemologi) og dermed styrende for den metoden, eller tilnærmingen, jeg velger for å skaffe kunnskapen.

3.2 Et hermeneutisk ståsted

Som student ved MKL har jeg beveget meg fra et vitenskapsteoretisk utgangspunkt under åpenbar påvirkning av positivistisk tenking, og over til det jeg underveis i utdanningsforløpet har omtalt som en "semi-positivistisk" retning. Som en følge av studiets gang, og absorberingen av teorier, tanker, diskusjoner og arbeider de siste 2,5 årene vil jeg hevde at min ontologiske og epistemologiske horisont har blitt utvidet. Teorikapittelet, med sine perspektiviseringer, fungerer som et bakteppe i så måte. Denne læringsprosessen har bidratt til en erkjennelse av at det ikke uten videre er mulig å peke på objektiv viten eller sannhet. Og jeg har oppdaget at faste strukturer, system og strategier kan ha begrenset verdi, og noen ganger sågar virke hemmende. Jeg tror at måten man forstår virkeligheten på, er avhengig av hvilket perspektiv man inntar. Samtidig er jeg også en del av den virkeligheten jeg betrakter, og gjennom sosial deltakelse og interaksjon påvirkes og endres både omgivelsene og min opplevelse av dem. En klar påvirkning fra såvel hermeneutismen som sosialkonstruktivismen har med andre ord gjort seg gjeldende, og kommer også til syne i min faglige og vitenskapsteoretiske tilnærming til denne masteroppgaven.

Når jeg gikk løs på denne oppgaven var det altså med en ambisjon om å utvikle ny kunnskap og innsikt på feltet. Jeg prøvde ikke å finne en objektiv sannhet, men søkte å innta perspektiver for å forstå det som for meg var ukjente sammenhenger. Jeg antok at det fantes ulike, kontekstavhengige tolkningsmuligheter på det jeg undersøkte. Dette finner jeg

sammenfallende med hermeneutikk som av Nyeng (2010) forklares som fortolkningskunst/forståelselære. Hvorpå han legger til at denne gjerne brukes som et alternativt grunnsyn på forskning, og som ikke deler positivismens ontologi og epistemologi og heller søker etter helheter i menneskenes livsverden for å forstå deres unike situasjon (Nyeng 2010, s. 210). Hermeneutikken bygger på prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen som det vi studerer er en del av, forklarer Thagaard (2013, s.41). La meg kort oppsummere det som på mange måter er det motsatte vitenskapsteoretiske ståstedet, og deretter se nærmere på hermeneutikken.

3.2.1 Positivism

Positivism er et vitenskapsteoretisk ståsted der det blant annet hevdes at vitenskapens oppgave ikke er å fordype seg i konkrete eksempler, men at vi gjennom observasjon av eksempler skal avdekke interessante fenomener. En del av positivismens grunnsyn er at det er fenomenene, altså det generelle, vi jakter på i forskningen. Idealet er målbare fakta. Nyeng (2010, s. 65-67) legger til at det å slutte seg til en positivistisk eller hermeneutisk tradisjon representerer det vitenskapelige hovedvalget en forsker innenfor enhver menneskevitenskap står overfor. Og valget i mitt tilfelle blir hermeneutikk.

3.2.2 Hermeneutikk

Hermeneutikk er en vitenskapelig tradisjon som innebærer en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn, som i motsetning til positivismen, benekter tilstedeværelsen av lovmessigheter utenfor naturvitenskapens område. Hovedoppgaven til forskning etter denne tradisjonen er å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter (Nyeng 2010, s. 67).

Fra et hermeneutisk ståsted ønsker man altså å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende, og observerbart. Thagaard viser til Fangen (2010) som fremhever hvordan en hermeneutisk tilnærming gir grunnlag for tolkninger på flere plan. Det som omtales som første grad innebærer at forskeren og intervjupersonenes fortolking er på linje. Andre grad representerer forskerens fortolking av intervjupersonenes allerede foretatte virkelighetsfortolking, og kalles således dobbel hermeneutikk. Ved tredje grads fortolkinger bringes i tillegg teorier inn på banen, hvor formålet er å avdekke skjulte "sannheter" som ikke er erkjent av deltakerne selv (Fangen 2010 i Thagaard 2013, s. 42-43). Et forsøk på å avdekke "egentlige" hensikter eller sannheter som ikke er erkjent av den som utfører handlingen.

I denne forskningen vil et hermeneutisk utgangspunkt bety å retrospektivt søke etter de kunnskapselementer som lå til grunn for de beslutningene som intervjupersonene tok i rekrutteringsprosessen, herunder innsikt i deres opplevelse av og fortolking av disse. På samme tid representerer prosessen *min* fortolking av det jeg så og hørte, inkludert min spørrende tilnærming til begrepsforklaringer. All fortolking består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke og den konteksten det tolkes i, mellom det

man skal tolke og vår egen forforståelse, skriver Johannessen et al. (2011, s. 364-365). Dette omtales som den hermeneutiske sirkel. I min forskningsprosess beveget jeg meg i alle de tre gradene. Andre grad da jeg gjennom å utfordre på enkelte begreps meningsinnhold fant indisier i retning av et tidvis sprik mellom uttalt og anvendt praksis, og tredje grad ved at jeg i analysekapittelet bruker teoriene opp mot disse funn.

3.2.3 Fenomenologi

Som en avgrensning kan det nevnes at fenomenologi er en tilnærming til filosofiske og vitenskapsteoretiske problemer gjennom menneskets konkrete livserfaring (Nyeng 2010, s. 209). Ved første øyekast virker dette å ha klare likhetstrekk med min forskning, men fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til intervjupersonene og forsøker å få en dypere forståelse av verden gjennom deres perspektiv. Dette bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik folk oppfatter at den er (Kvale og Brinkmann 2009, s. 45 i Thagaard 2013, s. 40). Ved å ha en utelukkende fenomenologisk tilnærming ville min forskning fort kunne ha strandet på intervjupersonenes uttalte praksis. Det teoretiske aspektet som utgangspunkt for forskningsprosessen er også i liten grad til stede fra dette perspektivet.

3.2.4 Sosial konstruktivisme

Et vitenskapsteoretisk syn som hevder at en hel rekke (sosiale) fenomener som er gjenstand for forskning, ikke bare oppdages og kartlegges, men også skapes gjennom menneskets vitenskapelige aktivitet, skriver Nyeng (2010, s. 214) som forklaring til dette begrepet. Motsatsen til konstruktivisme blir på en måte realisme som Nyeng forklarer som en bevissthuvsuavhengig sosial virkelighet (Nyeng 2010, s. 136). En av de seks egenskapene Hislop framhevet innenfor den praksisbaserte epistemologien var at kunnskap er sosialt konstruert. Han skriver videre at den sosialkonstruktivistiske betydningen av kunnskap gjelder både tilblivelsen/produksjonen og tolkningen av den (Hislop 2013, s. 37-38).

Thagaard skriver at det er ulike perspektiver på hva intervjudata egentlig sier noe om, hvorpå hun dikotomisk eksemplifiserer ved at det fra et positivistisk ståsted fremheves at intervjudata gir informasjon om intervjupersonenes ytre verden. Et konstruktivistisk ståsted vil derimot anse intervjudata som resultat av sosial interaksjon mellom forsker og den som intervjues. Her anses ikke utkommet å være et "referat" av erfaringer fra deres ytre verden da det heller antas at personer beskriver tidligere erfaringer i lys av den forståelse de har utviklet i forhold til sine erfaringer (Thagaard 2013, s. 95). I kjølvannet av dette poengterer Thagaard (2013, s. 97) at benevnelsen informant kan gi assosiasjoner i retning det positivistiske, hvorpå hun foretrekker intervjuperson. For å underbygge det sosialkonstruktivistiske fundament i denne forskningen bruker jeg også begrepet intervjuperson om de jeg intervjuet. Min tilnærming til intervjupersonene var å utfordre på det bakenforliggende, og ikke nøye meg med enkle informative svar.

3.2.5 Hva betyr dette for min forskning

For å samle noen tråder så var det naturlig for meg å innta en hermeneutisk og fortolkende tilnærming i denne forskningen. Sett i sammenheng med problemstillingens tema var en kvalitativ tilnærming hensiktsmessig. Et særlig viktig poeng i kvalitative studier er at prosjektets design må gi grunnlag for fleksibilitet, skriver Thagaard (2013, s. 55). Når jeg skred til verket hadde jeg en noenlunde klar formening om hva jeg ville vite mer om, altså rekrutteringsbeslutningen i gjennomførte lederrekrutteringer. Helt nøyaktig konkretisert i form av en endelig problemstilling var dog ikke tilfellet ved oppstart. Dette ble til som resultat av en fortolkende dialog mellom empiri og teori. At jeg allerede før oppstart forventet at begrep bestående av tause elementer ville kunne befinne seg i empiriens tyngdepunkt var selvsagt også med på å prege de metodiske valg. Ontologien og epistemologien viste vei. Jeg trengte en åpen metode hvor informasjonen først ble strukturert og kategorisert etter innsamlingen. Jeg vurderte således design basert på casestudier til å inneha de kvaliteter jeg hadde behov for i mitt forskningsprosjekt.

Casestudier karakteriseres som intensive studier som kan gi mye informasjon om et avgrenset antall enheter eller caser (Thagaard 2013, s. 56). Mitt mål var å få innsikt i kunnskapsfundamentet som preget avveininger og vurderinger som inngikk i foretatte rekrutteringsbeslutninger ved lederansettelser. Da min interesse omfattet toppledere i konkurranseutsatt næring i Trondheims-området var dette også med på å avgrense utvalget betydelig. Det passet i grunn bra til min undring all tid jeg ønsket å gå i dybden for å søke en rikest mulig forståelse, mer enn å nå over mange med mål om å generalisere og tallfeste enkeltelementer. Det var intervjupersonenes egne historier som var førende, og mine forberedte spørsmål var mest egnet til å lede inn mot disse. Når det er sagt så var håpet selvsagt å finne noe som kunne være gjenkjennelig utover de spesifikke kontekster, og jeg var også åpen for å finne elementer som eventuelt kunne oppsummeres mer i en kvantitativ retning. Jeg ville for eksempel ikke føle meg låst i form av en intervjuguide.

3.3 Tilnærming

Jeg har i min forskning benyttet en narrativ tilnærming. Herman (2009) belyser distinksjonen mellom fonetisk og fonemisk, hvorav førstnevnte er en tilnæringsmåte som utvikler deskriptive kategorier som brukes av analytikere til å sile mønster i språklig data. Sistnevnte søker å fange forskjeller som språkbrukere selv orienterer mot som meningsfull. Dermed er et spørsmål for enhver, vedrørende basis av narrativer, hvorvidt disse elementer faktisk er orientert mot en basis av deltakerne involvert i fortellingen (altså fonemisk), eller del av et system for analyse pålagt dataene fra utsiden (fonetisk) (Herman 2009, s. 3). I denne avhandlingens tilfelle er det fokus på fonemisk da det er den bakenforliggende forståelsen til intervjupersonen i det uttrykte som søkes. Derav er også den valgte metoden delvis strukturert dybdeintervju for å fange nettopp dette, samt at det ved analyse blant annet er prioritert å høre flere ganger på opptak av intervju for å fange det totale bildet i best mulig grad. Forfatteren viser også til Barthes (1966 og 1977) og fremhever at hans poeng er at

narrativer er ikke (eller ihvertfall ikke bare) noe i teksten. I motsetning er fortellingens natur så vel kognitive som utelukkende bestående av tekst. Med andre ord resulterer narrativer fra transaksjonene som involverer de som produserer eksempelvis teksten, tekstens artifakter i seg selv, og de som tolker disse narrative produksjonene for å skape mening av dem i tråd med kulturelle, institusjonaliserte, genre-baserte og tekst-spesifikke protokoller (Herman 2009, s. 8). En fortolkende tilnærming, eller hermeneutisk om en vil.

3.3.1 Intervju

Intervjuer er den dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning (Ryen 2002, s. 15 i Thagaard 2013, s. 97), og velegnet til å skaffe fylldig og omfattende informasjon om hvordan mennesker opplever sin livssituasjon, samt deres synspunkter og perspektiver på de temaer som blir tatt opp. Særlig er intervjuer egnet til å gi innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Thagaard 2013, s. 95).

3.3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Charles Taylor etablerte et prinsipp innen filosofien som han kalte BA-prinsippet. Dette fokuserer på at det indre deltakerperspektivet må tas alvorlig på (Nyeng 2004, s. 164). Vi må altså forsøke å fange historien slik intervjupersonene opplever den, sett innenfra. Det er lett å si seg å enig i dette utgangspunktet, og sågar at dybdeintervju rent intuitivt bedre ivaretar et slikt hensyn enn andre forskningsmetoder som for eksempel spørreskjema eller observasjon.

I min problemstilling ligger det implisitt en forventning om å få innblikk i vurderinger og tanker som et utvalg ledere har lagt til grunn for sine endelige beslutninger i ansettelsesprosesser. Valg av framgangsmåte har som tidligere beskrevet en nær sammenheng med problemstillingen, og har naturlig ledet meg mot en kvalitativ tilnærming og intervju som metode. Det finnes imidlertid ingen forskningsmetode som greier å fange helheten, hevder Wennes (2006, s. 102), men intervjuer er i følge Yin (1989, i Wennes 2006, s. 109) en av de fremste kildene til data i case-studier. Ettersom jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming, er jeg særlig opptatt av å danne meg et bilde av hvordan deltakerne i undersøkelsen fortolker og skaper mening av den situasjonen jeg undersøker. Dybdeintervju er spesielt egnet til å få tak i slik informasjon om erfaringer, meninger og holdninger, og kan beskrives som et dypdykk i andres språk, meningsdannelser og fortolkninger (Wennes 2006, s. 109).

I teorien skiller man gjerne mellom tre ulike former for intervju. Åpne intervjuer, delvis strukturert tilnærming (kvalitativt forskningsintervju) og strukturert opplegg. For mitt formål anså jeg det delvis strukturerte intervjuet som mest aktuelt. Dette er også den mest vanlige tilnærmingen. Den legger opp til en til dels fast struktur på tema for intervjuene, men åpner samtidig for fleksibilitet slik at man kan forfølge tanker og tema som dukker opp underveis. I praksis stilte jeg til intervju med en intervjuguide, men den var mer som et fundament som jeg ikke fulgte slavisk. All tid det var intervjupersonenes historier jeg jaktet på, og de var unike, så ble dette også førende for intervjuenes gang.

3.3.3 Utvalget

Valg av deltakere foretatt av strategiske hensyn knyttet til problemstillingen og teoretiske perspektiver for undersøkelsen omtales innenfor kvalitativ forskning som strategisk utvalg (Thagaard 2013, s. 60). Dette var på en måte utgangspunktet mitt. Strategisk sett ønsket jeg, basert på min undring, å intervju toppledere i norske virksomheter innen konkurranseutsatt næring. Dette er et noe begrenset utvalg, og ispedd praktisk gjennomføringsevne ønsket jeg å intervju slike ledere i Trondheims-området. Jeg fant fort ut at det ble et spørsmål om tilgjengelighet. De er nokså travle de personene som jeg siktet på. Når det gjelder størrelsen på utvalget var det naturlig å følge prinsippet om at utvalget må være egnet til å utforske problemstillingen (Thagaard 2013, s. 65). Utvalget bør både være stort nok til å gi innsikt i og kunnskap om det vi ønsker å undersøke, og samtidig ikke være så stort at det ikke lar seg gjøre å gjennomføre en god analyse (Thagaard 2013, s. 65). Tidsaspektet og tilgjengelighet til målgruppen ble hensyntatt og i samråd med veileder ble siktemålet omtrent en håndfull. Jeg tok kontakt med i alt syv kandidater, fire via eget nettverk og tre som jeg plukket ut ved søk på nett og i dagspressen. Alle var basert på kriteriene topleder som har foretatt lederansettelse inn til egen ledergruppe i konkurranseutsatt næring, innen det siste året. I alt fire av disse fikk jeg intervjuet, tre via eget nettverk og en utenfra. Fire intervjupersoner var gjennomførbart, og det gav et rikere datagrunnlag enn om jeg hadde valgt færre.

3.3.4 Hvordan jeg gjennomførte intervjuene

Jeg stilte til intervjuene ledsaget av en intervjuguide, notatbok og opptaksutstyr. Intervjuguiden var bygd opp slik at det innledningsvis var en del avgrensede spørsmål egnet til både å la intervjupersonene snakke seg litt varme, samtidig som vi penset inn mot den siste lederansettelsen de hadde foretatt. En slags innramming av bakgrunns-situasjon. Allerede i forkant av intervjuene fikk intervjupersonene en mail med kort informasjon om forskningsprosjektet, samtidig som de ble bedt om å samtykke. I den samme mailen ble de gjort oppmerksom på at temaet ville være den siste lederansettelse de foretok, altså en oppfordring om å dra denne fram i bevisstheten. Intervjuene styrte dog mot et bestemt mål, nemlig intervjupersonenes historie vedrørende den konkrete lederansettelsen. Dette representerte således både tyngdepunktet i intervjuene, samt var førende for den videre samtalen. Intervjupersonene ble oppfordret til å fortelle så mye som mulig angående ansettelsen, med en best mulig og fylldigst mulig forklaring i retning av selve beslutningen og/eller beslutnings-øyeblikket som element av spesiell interesse. I etterkant av denne historiefortellingen spurte jeg nokså inngående i retning av hva de la av forståelse i begrep som de selv bragte på banen.

Som en litt annen vinkel inn mot undringens sentrum ble alle intervjupersonene adskillig senere i intervjuet bedt om å forklare hva det var med valgte kandidat som gjorde at denne ble valgt, nærmere bestemt i det de koblet den konkrete personen til stillingen de ønsket besatt. Dette spørsmålet kom etter at de hadde forklart seg fritt rundt rekrutteringsbeslutningen og etter at begrepsbruken som der ble bragt på banen ble utfordret. Historien

om egenskaper ved valgte kandidat representerte således en litt annen inngang til rekrutteringsbeslutningen. Fra og med intervju nummer to ble dette forespurt intervjupersonene, etterfulgt av et ønske om en rangering i fire spesifikke kategorier, i forbindelse med den spesifikke ansettelsen. Intervjuperson nummer en fikk spørsmålet ettersendt på mail, og svarte.

Intervjuene ble gjennomført ved intervjupersonenes arbeidsplasser i perioden 07 desember 2015 til 29 februar 2016. Intervjuenes varighet var i spennet 54 minutter til 80 minutter.

3.3.5 Bearbeiding

Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer. Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng, skriver Johannessen et al. (2010, s. 164). Fortolkning er et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse, skriver de videre, og det innebærer å se de ulike delene i materialet i lys av andre deler og ikke minst i lys av den helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet. Å fortolke innebærer å sette ting i en sammenheng som gjør at man forstår hvilken betydning som kan tillegges det som undersøkes (Johannessen et al. 2010, s. 366).

De overfor nevnte momenter var noe jeg følte på når jeg gikk i gang med dette arbeidet. I intervjuene hadde jeg forsøkt, etter beste evne, å få intervjupersonene til å fortelle sin historie vedrørende siste rekruttering inn til egen ledergruppe. Og allerede under disse samtalene tok jeg dynamisk tak i noen av bitene i form av begrepsbruken som intervjupersonene selv bragte på banen, hvorpå jeg søkte en meningsforståelse av disse. Både for intervjupersonene, og derigjennom for meg. Intervjuene summerte seg til nærmere 4,5 timer med samtale, hvorav "jakten på beslutningen", eller beslutningsøyeblikket, representerte tyngdepunktet i samtalenes undring. Alle intervju ble tatt opp, og kort tid etter hvert intervju laget jeg et tradisjonelt resyme. Konkret forklart foregikk dette ved at jeg hørte gjennom opptaket relativt kort tid etter intervjuet (innen et par dager) og laget et resyme parallelt med gjennomhøringen. Dette resymeet fulgte kronologiske prinsipper på den måte at jeg refererte fra samtalen start og mot dens slutt, inkludert enkelte sitat som jeg på det tidspunktet følte var beskrivende opp mot problemstilling og antatte forskningsspørsmål. Jeg la i tillegg til noen egne refleksjoner fra intervjusituasjonen. Like i etterkant av dette laget jeg også et resyme med et mer narrativt preget oppsett, i tråd med Herman (2009). En kan si at jeg fortolket og søkte etter sammenhenger og forståelser fra to forskjellige vinkler.

I det jeg skulle i gang med analysen oppsto et behov for å ytterligere gå i dialog med empirien, hvilket medførte at intervjuene i det alt vesentligste ble transkribert. Transkriberingen foregikk ved at jeg forsøkte å legge språkbruken så nært opp til skriftlig form som mulig, hvilket betyr at enkelte nokså utydelige stavelser ble vasket bort i "oversettelsen". Dette for å lette lesbarheten. Jeg satt da med i alt 66 sider med tekst, fordelt på transkriberinger og resymeer.

3.4 Fortellingene

Fortellingene er det bærende element i dette forskningsprosjektet, hvorpå jeg har valgt et narrativt fokus. Som en følge av dette har fortellingene fått relativt sett stor plass i denne avhandlingen. For at du som leser skal få en mulighet til å bringes inn i de unike historiene, og følge mine fortolkninger i retning av nyanser av såvel likhet som ulikhet, har jeg valgt å gi alle intervjupersonene individuelle stemmer. På samme måte som de hadde når fortellingene ble fortalt.

3.4.1 Sitater

Thagaard refererer til Geertz (1973) som fremhever at kvalitative tekster skal inneholde tykke beskrivelser. Det vil si at teksten ikke bare skal beskrive, men også inneholde fortolkninger av de fenomenene som beskrives (Thagaard 2013, s. 22). Hva gjelder disse tykke beskrivelsene så føler jeg på en forpliktelse til å løfte fram intervjupersonenes historie i best mulig grad, i form av sitater, ledsaget av mine kommentarer. Noen ganger opplysende og/eller klargjørende. Andre ganger mer fortolkende. På samme tid må dette balanseres opp mot best mulig struktur og lesbarhet. Det eksisterer ikke noen fasit på hvordan finne den best mulige balansen, men jeg har etter beste evne forsøkt å kombinere det å komprimere (fortette) historiene med det å gå i dybden på det som ansees essensielt opp mot problemstillingen, inkludert mine fortolkninger i så måte.

3.5 Kategorisering av empiri

I case studier er dataene ofte ustrukturert, analysen kvalitativ og målet er å forstå caset/tilfellet i seg selv heller enn å generalisere til en hel populasjon (Simons 2009, s. 19). Simons påpeker videre at data ikke snakker for seg selv (Simons 2009, s. 118). Analyse og fortolkning ses på som to sider av en prosess som fører frem til forståelse av dataenes meningsinnhold, skriver Thagaard (2013), og hun refererer til Silverman (2010) som assosierer god analyse med teoretisk refleksjon, og hevder at forpliktelsen til å teoretisere over dataenes meningsinnhold er det som best sikrer kvaliteten av kvalitativ forskning (Silverman 2010 i Thagaard 2013, s. 21).

Selv om jeg på min vei inn mot intervjuene forsøkte å være åpen for intervjupersonenes historier hadde jeg med meg noen tanker og/eller hypoteser om hva jeg så for meg å få til svar. De innledende tankene gikk i retning av at rekrutteringsbeslutningen var et relativt klart definert øyeblikk, hvorpå hva som preget dette øyeblikket, og ikke minst intuisjonens rolle i dette øyeblikket, var i undringens sentrum. Videre hadde jeg tanker rettet mot vektede egenskaper ved valgte kandidater i dette sannhetens øyeblikk. Her gikk undringen i retning av i hvilken grad egenskaper som unndrar seg måling og vekting var blitt fanget opp og gitt avgjørende betydning satt opp mot stramme og formelle kravspesifikasjoner når disse lederstillingene skulle fylles. Allerede etter første intervju fant jeg det formålstjenlig å legge til sistnevnte en kategorisering hvilket gikk ut på at intervjupersonene, i etterkant av deres egne

historiefortellinger rundt dette tema, ble utfordret på en rangering. De ble bedt om å rangere hvordan de vektla de fire kategoriene fagkunnskap/utdanning, ledererfaring, lederutdanning og personlige egenskaper hos kandidaten når rekrutteringsbeslutningen fant sted. Jeg følte et behov for å strukturere dette i større grad.

Hva gjelder mine antakelser om både beslutningsøyeblikket og intuisjonen så ble dette moderert etter hvert som intervjuene skred fram, og ikke minst når jeg skulle ta fatt på analysen. Å retrospektivt avdekke et slikt øyeblikk viste seg å være utfordrende. På samme vis viste det seg, i varierende grad, å være utfordrende å sette ord på hva beslutningen var fundamentert på. I kjølvannet av dette, og etter fjerde (og siste) intervju, vokste det fram i meg et relativt klart mentalt mønster for hvordan jeg best kunne sortere og presentere denne empirien for å både løfte fram intervjupersonenes historier, og strukturere med lesbarhet i fokus. Jeg følte at jeg nærmet meg en fortolket forståelse av caset rekrutteringsbeslutning. Uttalelser rundt selve beslutningen er tyngdepunktet i undringen, men ved å avgrense mot det som åpenbart skjer før og etter så får jeg både isolert beslutningen i større grad, samtidig som det er lettere å sammenlikne med forberedelser i forkant og etter-rasjonalisering av denne. Et annet moment, og som jeg var nokså uforberedt på, er det jeg oppfattet som en viss sprik i noen av forklaringene. Det kan tyde på at bevisstheten rundt når beslutningen egentlig ble fattet tidvis er noe uklar, ikke minst når begrepsbruken i forklaringene utfordres. Jeg satt nemlig med en følelse av at det under oppfølgingsspørsmål og graving i retning av forståelse tidvis åpenbarte seg et noe mer nyansert bilde av både når beslutningen i realiteten oppsto, samt hva den var basert på, enn hva som i første omgang ble uttalt. For å kunne yte dataene mest mulig rettferdighet følte jeg meg således forpliktet til i best mulig grad å kunne fange opp og forstå anvendt praksis hos intervjupersonene, og derigjennom se enda litt nøyere på detaljene. En følge av dette ble at alle intervjuer i det alt vesentligste ble transkribert før jeg tok til med analysen, noe som ikke var opprinnelig plan når resymeene ble produsert. Jeg følte rett og slett at jeg måtte gå empirien nærmere i møte ved å sette ytterligere søkelys på bitene for at jeg skulle kunne sette de best mulig sammen til en større sammenheng og ikke minst kunne presentere en mest mulig ryddig og representativ helhet.

På bakgrunn av dette laget jeg meg et sorterings-verktøy som i all enkelhet gikk ut på en tredeling av de enkelte historiene, henholdsvis før beslutningen, selve beslutningen og etter beslutningen. I tillegg la jeg til en dimensjon som jeg kaller uttalt og anvendt praksis i disse tre fasene. Jeg utarbeidet sågar en tabell som så slik ut:

Tabell 1: Verktøy til grovsortering av empiri

	Før beslutning		Selve beslutning		Etter beslutning	
	Uttalt	Anvendt	Uttalt	Anvendt	Uttalt	Anvendt
1						
2						
3						
4						

Jeg hadde ikke jobbet lenge med sorteringen etter overfor nevnte mal før jeg forsto at heller ikke dette verktøyet er uangripelig. All tid det kan herske uklarheter for når en beslutning i realiteten ble tatt vil det selvsagt få følger for når en setter grenser for hva som kommer før og etter denne beslutningen. Og samtidig ligger undringen i hele forskningsoppdraget mer eller mindre skjult i akkurat dette landskapet. Mitt valg om å gi relativt stor plass til intervjupersonenes individuelle stemmer i neste kapittel er fundert i at du som leser også skal få en best mulig anledning til å være med på denne forståelsesreisen.

3.6 Etske spørsmål

Jeg har under arbeidet med denne avhandlingen vært opptatt av forskningsetikk. Intervjupersonene ble i forkant av intervjuene forelagt en samtykkeerklæring, i tillegg til informasjon om forskningsprosjektet. Alle fire skrev under på disse. Intervjupersonene er i avhandlingen anonymisert, hvorpå jeg har utelatt kjennetegn som kjønn, alder, utdanning og liknende da det tross alt er en til dels begrenset gruppe mennesker. Disse utelatelsetene anses ikke å ha hatt noen innvirkning på verken forskningen eller avhandlingen. Det framkom for øvrig ingen opplysninger som berører personlige relasjoner eller som på noen måte anses å være skadelig for intervjupersonene.

3.7 Om overførbarhet

Objektivitet er et begrep det er nærliggende å gripe tak i ved en vurdering av overførbarhet. Objektivitet er i første omgang et spørsmål om seriøsitet (Nyeng 2010, s. 173). For å gi forskningen legitimitet er ideen at forskeren skal tilstrebe objektivitet ved å være saklig, uhildet og upartisk (Nyeng 2010, s.183). Det er på det rene at innen vitenskap og forskning må man opptre seriøst. Er det ikke hold i det man finner har det i bunn og grunn ingen verdi i det hele tatt, ei heller hva gjelder overførbarhet. Like fullt vil det være utopi å tenke seg full objektivitet som mål. Ikke minst gjelder dette når metoden man anvender fordrer at man bruker seg selv, inkludert sine forforståelser og verdier, i møte med intervjupersonene. Ved gjennomføring av et dybdeintervju av disse intervjupersonene ville det muligens ha rykket i noen kollegiale øyenbryn om man som forsker hadde valgt å stille seg mest mulig på utsiden av samtalen, under parolen objektivitet. Ved å reflektere seg litt inn i kunnskapsmaterien vedrørende kvalitativ forskning forstår en at det er først ved innlevelse i intervjupersonenes situasjon man muliggjør en reell og mest mulig upersonlig forståelse av det de faktisk står overfor. Hvordan ser rekrutteringsbeslutningen ut i retrospektivt lys, fra intervjupersonenes stol? Velger man å stå utenfor, er man effektivt avskåret fra å oppnå kunnskap sett fra deres perspektiv. Om intensjonene er aldri så gode om man velger å holde avstand, vil man i så fall bli tvunget til å observere og tolke situasjonen ut fra eget ståsted og perspektiv. Et absolutt skille mellom subjektiv og objektiv kunnskap er problematisk fordi subjekt og objekt inngår i komplekse sammenhenger når vi samhandler for å produsere kunnskap om verden, hevder Nyeng (2010, s. 22).

Nyeng argumenterer med at det er særlig systematikk og faglig bakgrunn som skiller forskning fra hverdagslig tenkning (Nyeng 2010, s. 34-36). Grete Wennes tiltrer denne tankegangen og argumenterer videre for at det er en analytisk generalisering man kan gjøre bruk for i casestudier. Dette involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettledning for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (Wennes 2006). Det er med andre ord forskerens faglige bakgrunn, samt evne til å systematisk argumentere og reflektere over såvel metodevalg som gjennomføring og funn som blir bærebjelkene i funnenes overførbarhet.

En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al. 2010, s. 231). I forståelsesbaserte kvalitative undersøkelser snakker man om overførbarhet og ikke generalisering. Fra et hermeneutisk ståsted vil begrepet generalisering forstås som et spesialtilfelle av overførbarhet (Nyeng 2010, s. 197). Min forståelse av den store fordelen med kvalitativ forskning i form av dybdeintervju er at man beveger seg i dybden for å komme nærmest mulig innpå intervjupersonens beveggrunner, og søke å forstå dennes vurderinger og meninger ut fra dennes situasjon og kontekst. Jo dypere en dykker i et enkelt individs verden, jo mer vil vi kunne forstå. Isolert sett vil vi som forskere lykkes bedre jo dypere vi graver for å finne selve essensen i den spesifikke situasjonen og personen. Paradokset kan dog framføres å være at jo mer vi lykkes i å komme innpå akkurat det ene individet - jo mer vi lykkes med den delen av oppgaven, jo mindre aktuelt vil det kunne tenkes å være for andre. Dette hvis en forutsetter at ingen er helt like. Teoretisk sett vil en på det mest individspesifikke nivået være helt alene, altså vil gjenkjennelsen for andre være laber, for ikke å si fraværende. Med andre ord vil gjenkjennelsesverdien, heriblant overførbarheten, av de "mest ekte" funn kunne være tilnærmet lik null. Det må poengteres at denne forståelsen er preget av mitt ståsted. Et mer fenomenologisk ståsted vil muligens kunne hevde at sannheten, det allmenne, er å finne nettopp i det særegne. Dette da fenomenologi er en vitenskapelig retning som tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av en dypere mening i enkeltpersoners erfaring (Thagaard 2013, s. 40).

Nyeng deler for øvrig betydningen av objektivitet inn i to nivåer. Et ontologisk nivå hvor objektivitet kan henviser til at forskningen beskriver fakta, og et epistemologisk nivå som gjelder måten forskeren samler og ordner informasjon på (Nyeng 2010, s. 173-174). Kjernen i objektivitetsvurderingen i et dybdeintervju ligger i det epistemologiske, og omhandler hvorvidt kunnskapselementene har egenskaper som går utover hva hvert enkelt menneske måtte mene om dem, altså være innenfor det Nyeng beskriver som forståelsesmessig rekkevidde. Basert på begrunnelser alle i prinsippet kan godta (Nyeng 2010, s. 175). Med andre ord bør det som kommer fram i samtalene med intervjupersonene være noe "folk flest" kan forstå. Dette innebærer ikke at man skal være enige i dette, men at man faktisk forstår hva som menes.

Jakten på overførbarheten er også en kamp om språket. Under henvisning til Dewey skriver Dehlin at språket er verktøyet over alle verktøy og at det gis betydning når det brukes (Dewey 1929 i Dehlin 2011, s. 64). I tråd med språkvalget i en konstruktivistisk retning medførte dette at jeg omtaler de intervjuede for intervjupersoner og ikke informanter. Fra en positivistisk vinkel ville en fort kunne ha valgt betegnelsen informant for å understreke at det er informasjon en er ute etter. Videre ville det fra et slikt perspektiv ikke vært nevneverdig fokus på forforståelse fordi denne ikke ansees å påvirke hvilke data tolkninger kan hvile på. Jakten på overførbarheten er således en kamp om hvorvidt data er tolkninger eller ikke. Hvis data ikke er tolkninger, altså at de allerede er ferdig konstruert ved innhenting, blir det utfordrende å bruke betegnelser som "forskningen viser". Hvorvidt begreper som overførbarhet, generalisering, analytisk generalisering eller ekstern validitet kan brukes avhenger således av hvilken vitenskapelig praksis, eller paradigme, man tilhører. I dette forskningsprosjektet har jeg derfor valgt overførbarhet i stedet for generalisering, skjønt det er opp til leseren å avgjøre om det er overførbare elementer, og hvilke.

3.8 Et kritisk blikk

Det var ved intervjutidspunktene et tidsspenn på ca. 6 til 12 måneder siden de fire ansettelsene fant sted. Isolert sett kan det stilles spørsmåltegn ved hukommelsens varighet på generelt grunnlag. På spesielt grunnlag bør det framheves at det for alle fire intervjupersoner representerte siste foretatte rekruttering på dette nivået, altså inn til egen ledergruppe. En av intervjupersonene var på det tidspunkt intervju ble gjennomført i en innledende fase hva gjelder en ny rekruttering på samme nivå. De tre siste var det ikke. Rekrutteringsbeslutningens spesielle verdi taler således for at dette er noe som fester seg utover det vanlige, noe jeg også fikk inntrykk av under intervjuenes gang.

Innen forskning vies begrepene reliabilitet og validitet mye oppmerksomhet. Førstnevnte knyttes til hvorvidt en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte, og sistnevnte handler om gyldighetene av de tolkningene som framføres (Thagaard 2013). Oppgaven min blir å beskrive så transparent som mulig hva jeg faktisk har gjort underveis. Hvilke metoder har jeg valgt, og ikke minst hvorfor? Hvilke valg har jeg tatt, når og hvorfor? Hvordan har jeg analysert dataene, og kvalitetsjekknet dette? For ikke å utelate - hva jeg har tenkt og reflektert over underveis? Og så må en ikke glemme hva jeg mener kan være overførbart til hvilke andre situasjoner, og hvorfor?

Hvilket vitenskapsteoretisk utgangspunkt forskeren innehar og inntar, vil ha betydning for det vedkommende ønsker å undersøke og de spørsmål som stilles. Men det vil også legge føringer for den forståelsen som han eller hun utvikler underveis i forskningsprosessen. Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom det teoretiske utgangspunktet forskeren har, og de tendenser som hentes ut av datamaterialet, hevder Thagaard (2013, s. 37). Samme virkelighet kan beskrives og analyseres fra ulike perspektiver, men hvilke forhold som er relevant og interessant for forskeren, avhenger av den forforståelsen man har. Dette vil også være avgjørende for hvilken kunnskap som utarbeides. I tillegg vil det også påvirke

presentasjonen av funn, og de vurderingene som gjøres av overførbarhet. På samme måte vil valg av problemstilling også være farget av den forforståelsen man har. Gjennom å formulere en faglig begrunnet problemstilling med forankring i en teoretisk tradisjon, legges grunnlaget for en seinere argumentasjon om hvordan og hvorvidt forskningsprosjektet kan bidra til å framskaffe ny og relevant kunnskap.

Jeg startet dette kapitlet med noen linjer fra en sang av Anne Grete Preus som bærer bud om å være bevisst eget perspektiv. Jeg har i det etterfølgende forsøkt å bringe til torgs hvor jeg har festet blikket, og hvorfor.

Som en ledsagende bro fra det metodiske og over mot intervjupersonenes fortellinger velger jeg å sitere Erlend Dehlin som i sin doktoravhandling sier at han tar rollen til forskeren som "... assumes that the reader will be able to generalize subjectively from the case in question to their own personal experiences" (Denzin and Lincoln 2000, s. 370, i Dehlin 2008, s. 170).

4. Fortellingene om rekrutteringsbeslutningene

4.1 Forord

Forhåpentligvis henger alle kapitler i denne avhandlingen sammen i form av en rød tråd. Dette kapitlet henger dog ekstra sterkt sammen med neste kapittel, selve analysen. Jeg var inne på tanken om å skrive disse to helt sammen, men fant det formålstjenlig å presentere de som separate kapitler med ekstra nære forbindelser.

4.2 Narrativt oppsett

Som vist i kapittel 2 har Herman (2009) forfattet et oppsett for hvordan en prototypisk historie (narrativ) kan analyseres i form av fire basiselementer. I tråd med ovenstående fant jeg dette oppsettet å passe meget godt til denne forskningen. Jeg vil således presentere empirien etter følgende struktur, hvorav punkt 3 og 4 kommer i neste kapittel:

1. En innledende og kort situasjonsbetingelse som sier litt om situasjonen rundt akkurat denne ansettelsen. Dette punktet og neste punkt vil bli gjengitt for hver intervjuperson for seg.
2. En sekvensering av hendelsene etter inspirasjon fra tabell 1. Jeg har valgt å fokusere mest på punktet omtalt som selve beslutningen, og muligens latt det romme mer enn hva en strengere definisjon av beslutningsøyeblikket ville tilsagt. Av samme grunn har jeg valgt å løfte fram alle intervjupersonenes stemmer til relativt tykke beskrivelser, ledsaget av mine kommentarer underveis. Ønsket er å overbringe leseren såvel intervjupersonenes uttalte praksis som deres refleksjoner og tidvis egne fortolkninger i retning av egen anvendt praksis. På toppen av dette mine fortolkninger i en søken etter å komme nærmest mulig innpå beslutningsøyeblikkene og den begrepsbruken og meningsdannelsen intervjupersonene polstrer dette med. Begrepene som brukes er i liten grad selvforklarende, hvorpå meningsdannelsen og fortolkningen av dem blir både utfordrende og plasskrevende. Analysen starter altså med å lete etter en struktur i dataene. En empirisk sortering eller kategorisering. Ved hjelp av meg selv som instrument, og som en naturlig følge av at jeg stilte nysgjerrige oppfølgingsspørsmål til intervjupersonenes historier under intervjuene, søker jeg både å forstå hva intervjupersonene faktisk sa, og dernest hva de faktisk gjorde i forbindelse med rekrutteringen.
3. Brudd/forstyrrelser er beskrevet som hendelser som introduserer en slags forstyrrelse eller ulikevekt inn i historien som involverer mennesker (Herman 2009, s. 14). Som det vil fremgå av historiene er denne forstyrrelsen representert ved tidspunktet for når koblingen mellom den konkrete stillingen og den konkrete personen ble foretatt i disse gjennomførte lederansettelsene.

4. Representere historiene. Med grunnlag i de tykke beskrivelsene (punkt 2), etterfulgt av spissingen (punkt 3) vil jeg her dra veksler på teoriene presentert i kapittel 2 og diskutere essensen av empirien opp mot disse.

Silverman fremhever betydningen av at vi starter analysen med spørsmål om hva og hvordan, og at vi senere i analysen går over til spørsmål om hvorfor (Silverman 2011, s. 458 i Thagaard 2013, s. 161). Dette finner jeg sammenfallende med beskrevne fremgangsmåte.

4.3 Intervjuperson 1

Kandidaten ble headhuntet direkte av intervjupersonen. Intervjupersonen fikk først vite om kandidaten via tips om å ta en prat med kandidaten i form av en mail fra en bekjent i næringslivet i Trondheim, hvorpå kandidaten selv tok kontakt med Intervjupersonen. Kandidaten og intervjupersonen møttes to ganger, etterfulgt av mailutvekslinger, før kandidaten ble ansatt. Prosessen fram mot ansettelse inneholdt ingen form for styrende prosedyrer, rutiner, personlighetstester eller liknende. Kandidaten representerte kompetanser som intervjupersonen i forkant hadde tenkt å ansette i virksomheten. Intervjupersonen innhentet samtykke fra styreleder, konserntillitsvalgt og ledergruppen i at selskapet trengte denne typen kompetanse, skjønt samtykket vedrørte ikke den konkrete personen. Stillingen ble en nyopprettet posisjon i selskapet, og ledergruppen.

Før beslutningen

I løpet av intervjuet påpeker intervjupersonen flere ganger et utgangspunkt i form av en nokså klar tanke om kompetanser som var ønskelig å ansette inn i virksomheten på ledernivå. Kort oppsummert var det en helt klar form for høyere formell utdanning, samt "riktig" erfaring. Ifølge intervjupersonen en kombinasjon det er få av i Trondheim og omegn:

Jeg har vurdert egentlig siden jeg begynte i selskapet at egentlig så burde den ressursen være intern. Men utfordringen har jo alltid vært at i Trondheim er det et relativt sett et lite marked for akkurat den bakgrunnen.

Selv om kandidaten selv tok kontakt, og det ikke foregikk en tradisjonell ansettelsesprosess med stillingsutlysning mer mere, så fremstår intervjupersonen nokså forberedt når kandidaten tar kontakt:

[...] Og jeg skjønte jo tidlig at det her var en type person som ville være verdifull for oss, utifra det vi hadde tenkt. Behovet vårt.

Intervjupersonen utdyper videre hva gjelder tankene før kandidaten kom på banen:

Det består jo av at du har gjort deg opp noen tanker selv da - hva er du på jakt etter? Hva er det du trenger?

Mot slutten av intervjuet reflekterer intervjupersonen noe rundt denne tilnærmingen til ansettelsesprosesser, bestående av utarbeidelse av analytiske kravspesifikasjoner:

Jeg tror at hvis jeg tenker tilbake på de tre siste ansettelsene jeg har gjort så tror jeg det at veldig mye av at du bestemmer deg er at du har en ide før personen kommer på banen da. Så har du en ide av - hva er det du trenger? Hvilken profil er det du vil ha? Hvilken kompetanse du vil ha? Hva er det egentlig du er på jakt etter? Først så er du der. At du tenker mye på dette, og definerer dette. Og når den da først dukker opp som har den profilen, så er det veldig fort å si at der er'n. Da skjer beslutningen. Altså når du har tegnet et kart som noen skal passe inn i, og det er uavhengig av person, og så kommer det plutselig noen og passer helt inn i det kartet. Og når du som litt impulsiv person da føler at "yes", her var jo faktisk ei eller en som treffer inn i det kartet. Da skjer beslutningen. For min del ihvertfall så handler det mye om i hvor stor grad har jeg på forhånd en klar oppfatning av hva det er jeg er på jakt etter..., det skumle med akkurat det der da..., at da blir du litt fanget av det kartet du tegner. Og det er litt farlig.

Sistnevnte sitat illustrerer at intervjupersonen mot slutten av intervjuet ser visse svakheter med å utarbeide en for stram analytisk plattform, skjønt den refleksjonen peker mest framover i tid, mens den aktuelle ansettelsen her peker bakover mot siste gjennomførte. Uttalt og anvendt praksis virker å ha vært korresponderende i form av et analytisk fundament bestående av nokså stramme og gjennomtenkte kravspesifikasjoner i stillingsbeskrivelsen, selv om dette ikke var nedskrevet i form av en stillingsannonse eller liknende.

Jakten på selve beslutningen

Selv om intervjupersonen hadde et analytisk rasjonale til, og ønske om, å ansette en lederposisjon i selskapet var det ikke tatt noen steg i retning av å søke etter aktuelle kandidater. Men så..:

Så dukker det opp en mail, først fra en person som kjenner vedkommende som jeg kjenner. Som jeg har sittet i et styre sammen med. Og anbefaler meg å ta et møte med NN (kandidaten). Jeg møter NN, og NN presenterer seg og jeg får et veldig positivt inntrykk. Veldig ryddig, riktig erfaring, god motivasjon. Jeg får også et tillitsforhold til NN. At NN er veldig åpen og ryddig på hvordan vedkommende tenker.

Intervjupersonen kjente ikke kandidaten fra tidligere, og basert på anbefalinger fra en bekjent og kandidatens CV, sammenholdt med det analytiske fundamentet for en mulig stilling, finner det første møte sted. De møttes to ganger før ansettelse. Og hva skjedde etter første møte?:

Så det som jeg gjorde var at det satte i gang en refleksjon for min del. Hvis jeg ansatte denne personen - hva betyr det for resten av ledergruppen? For da måtte jeg

gjøre noen rokkeringer. Noen justeringer på noen personer som jobbet med noen ting jeg mente denne burde ha ansvaret for. Så neste gang jeg møtte kandidaten så var jeg litt bedre forberedt, og vi snakket litt mere åpent rundt - hva var det vi kunne tilby. For kandidaten var naturligvis opptatt av hva vi kunne tilby. Og da prøvde jeg å beskrive den rollen som jeg kunne se for meg kandidaten inn i.

Utdraget illustrerer at i etterkant av første møte, og ikke minst i det andre møtet så tyder alt på at intervjupersonen har koblet denne konkrete kandidaten til den analytisk funderte stillingsbeskrivelsen. En slags beslutning virker således å ha funnet sted i forbindelse med første møte. Intervjupersonen forklarer seg om egen oppfatning av når den egentlige beslutningen ble tatt:

Ja det tror jeg faktisk jeg tok etter det første møtet med NN. Etter første møte med NN så tok jeg vel reelt sett den beslutningen. For da visste jeg at det her var en kandidat som jeg allerede hadde tenkt tanken på at vi hadde behov for. Men samtidig visste at det var vanskelig å finne. Og så dukket personen opp. Og hvis det ikke dukket opp noe spesielt underveis i prosessen så tror jeg at den beslutningen tok jeg egentlig veldig tidlig da.

Det er således samsvar mellom intervjupersonens uttalte og anvendte praksis hva gjelder når beslutningen virker å ha materialisert seg. Men hva var beslutningen basert på?:

Ergo så var nok egentlig beslutningen basert på en intuitiv forståelse jeg har hatt av hva selskapet trenger. Hva er det vi har behov for. Og veldig mye av de beslutningene jeg har tatt handler veldig mye om hva tror jeg dette selskapet trenger av personlige egenskaper, kompetanse for å bringe oss videre. Det er jo det det egentlig handler om. Og når jeg får den magefølelsen på personen så.., og den kan jeg jo få tidlig, da kjører jeg. Og ofte så er det rett. Som regel så er det rett.

Intervjupersonen bringer begrepene intuisjon og magefølelse på banen i sin forklaring på hva beslutningen er tuftet på. Men hva mener intervjupersonen at magefølelse består av?:

Det er jo erfaring det da. Summen av erfaring, er det ikke det?

Beslutningen om å ansette kandidaten til en lederposisjon i intervjupersonens ledergruppe ble altså forankret i intuisjon/magefølelse, i betydningen summen av erfaring.

Intervjupersonen kommer dog med en viktig nyansering i så måte:

Jeg forankret personen inne i det. Men jeg forankret ikke stillingen i det der. Altså det er to litt forskjellige ting da. For personen må jo nødvendigvis være basert på en del magefølelse, intuisjon, hva trenger du etc...

Intervjupersonen poengterer at selve stillingen er forankret i noe annet enn intuisjon, og her kjenner en igjen det analytiske fundament som ble diskutert overfor. Når det så kobles en konkret person til dette analytiske fundamentet så virker det å være intuisjon/magefølelse som står for selve koblingen. Intervjupersonen forklarer hvordan dette i praksis arter seg:

Jeg vil si det er når du går fra å være vidsynt, og lyst til å ha innspill og korreksjoner, og til du blir ganske så smalsporet og trangsynt, og du begynner å se bare i en retning. Da blir egentlig beslutningen tatt. Og det kan skje ganske tidlig.

Rekrutteringsbeslutningen, forstått som når en konkret kandidat kobles til en analytisk fundert stillingsbeskrivelse, skjer i form av intuisjon/magefølelse for intervjupersonen. Uttalt og anvendt praksis virker å være relativt samstemt, hvilket tyder på at intervjupersonen har et positivt syn på egen intuisjon/magefølelse.

Etter beslutningen

Er dere enige i at vi trenger denne her rollen? Og det var jo sjekket ut. Personen som sådan var det jo bare jeg som valgte da, men det har funket som bare juling det.

Utdraget illustrer intervjupersonens forankring av beslutningen hos sine interessenter. Med andre ord var det selve stillingen, det analytiske fundamentet, som ble forankret. Ikke personvalget. På spørsmål om hvordan intervjupersonen i tiden etter den intuitive koblingen av kandidaten til stillingen forholdt seg til intuisjonen/magefølelsen:

I dette tilfellet tror jeg stort sett jeg jobbet for å få det bekreftet.

Kort oppsummert intervjuperson 1

Intervjupersonen virker å ha hatt et analytisk fundamentert behov i form av en mental stillingsbeskrivelse som utgangspunkt i denne ansettelsesprosessen. Ved den konkrete kandidatens inntreden ble det foretatt en kobling av denne opp mot stillingen allerede ved første møte. Verktøyet som foretok koblingen virker å ha vært intuisjon/magefølelse. I tiden etter koblingen virker intervjupersonen å ha jobbet (etter-rasjonalisert) i takt med den intuitive beslutningen. Intervjupersonen fremstår som relativt bevisst på intuisjonens rolle i sin beslutningstaking, og virker å ha tiltro til beslutninger tuftet på intuisjon. Anvendt og uttalt praksis korresponderer.

4.4 Intervjuperson 2

Bakgrunnen for ansettelsen var at den forrige avdelingslederen sluttet. Stillingen ble eksternt utlyst, blant annet gjennom nettbaserte plattformer, og de mottok 40-50 søknader. Rekrutteringsbyrå ble ikke benyttet ved denne anledningen. Intervjupersonen trer fram når det gjenstår ca. 10 kvalifiserte søkere. Seks personer nådde til intervju-runder. Tre interne og tre eksterne. Den som ble ansatt var en av de interne.

Før beslutningen

I likhet med foregående intervjuperson virket denne å ha en nokså klar formening om hva de var på jakt etter ved denne ansettelsen. En analytisk tilnærming:

Altså, når du skal lede folk med fagspesialister som det ofte er snakk om her hos oss da, og for å ha en troverdig lederrolle der, så bør du ha en såle av relevant fag med deg. Hvis ikke så kommer du ofte til kort..., så du må ha relevant utdanning og ha jobbet med faget en periode. Det er ihvertfall det vi vektlegger i stor grad.

For å underbygge dette nærmere er her et par sitater vedrørende den lederen som hadde sluttet, og således skulle erstattes:

[...] Det vi så var jo at den som hadde stillingen før da, sluttet nok fordi vedkommende..., hadde ikke det jeg vil si relevant faglig bakgrunn. Vedkommende greide ikke å opparbeide seg autoritet og integritet i forhold til nedslagsfeltet til enheten der, og valgte vel av den grunn å slutte. Så derfor så ble nok det med den faglige ballasten viktig å få på plass igjen for å si det slik.

I motsetning til tilfellet med intervjuperson 1 var det her en noe mer tradisjonell og prosedyrestyrt saksgang i ansettelsesprosessen:

I utgangspunktet har vi ganske greie prosedyrer. Det gjelder format av utlysningstekst, databasesøk, tilbakemeldinger til søkere, innkalling til intervju... Rekrutteringsbyrå var ikke involvert her, men det brukes fra tid til annen. Personlighetstester brukes rutinemessig som en "default".

Intervjupersonen framhever også en grad av kvalitetssikring inn mot beslutningen:

Prosessen var vel slik at jeg brukte da en del av, skal vi si de tyngste fagfolkene på området, brukte jeg i... Fikk jeg med meg i en slags vurdering av den sluttbunken da. Og så gjorde vi en sånn rangering hver for oss. Og så hadde vi et møte hvor vi da summerte våre rangeringer. Det her var jo da før vi hadde snakket med noen... Så da sto vi igjen med de tre interne og tre av de eksterne. Så da var det en tre-fire som ramlet ut etter denne. Og det var en grei magefølelse på den vurderingen på det tidspunktet der da. Og så.. Ja. Tre interne og tre eksterne. Og det var vel der at jeg hadde en formening om hvem det ble.

Sitatet overfor innehar uttalelser som både bringer inn begrepet magefølelse og samtidig styrer prosessen inn mot det som kan likne på en beslutning.

Jakten på selve beslutningen

I kjølvannet av overfor nevnte sitat uttaler intervjupersonen:

[...] Ja, da vi satt igjen med de tre interne og de tre eksterne. Utav de seks så hadde jeg en klar formening om hvem det kunne bli da. Men de tre eksterne kom likevel fra veldig spennende fagmiljø altså.

Det store spørsmålet er vel her om beslutningen i realiteten var tatt, og derved i hvilken grad de tre eksterne stilte på samme linje eller med et slags handikap på vei inn i sine intervjuer og første møter med intervjupersonen? Intervjupersonen utdypet videre:

Indikasjonen var vel nokså tydelig på at da vi prioriterte de seks, i det møtet der da, og vedkommende blant de interne var... Vi var enige om at vedkommende hørte med der. Da var jeg nokså tydelig på at det ble denne.

Intervjupersonens refleksjoner over beslutningsøyeblikket, og beslutningsprosessen:

Når det gjelder beslutningen så er jo det en sånn... Det ene er jo når ideen er klar i mitt hode... At når jeg har en tanke om hvem av de her det blir, så er jo det en form for, om ikke beslutning så er jo det en sånn... Den peker veldig sterkt imot en beslutning da. Så beslutningsøyeblikket da, det er jo sånn sett litt vanskelig å definere fordi at du har en oppfatning av hvem av de her seks det bør være, og så får du kvalitetssikret dette gjennom dialog med andre her, og de tre eksterne snakker seg..., så du blir bare tryggere og tryggere på at den ideen du har om hvem det her blir er rett. Så sånn sett er jo beslutningsøyeblikket litt vanskelig, tenker jeg, å definere, i slike prosesser. Fordi du har en klar ide ganske tidlig, men så vil du..., så må dette her testes ut litt i mange retninger her, og så får man enten forsterket liksom, og bekreftet at det her er en rett tanke. Ellers så får du kanskje det motsatte da.

Her kan en for det første legge merke til utfordringen med å fange beslutningsøyeblikket. Dernest er det interessant å se vektleggingen av rasjonalisering, som er noe i kontrast til intervjuperson 1. Intervjupersonen bringer inn et nytt begrep, idé:

[...] Ideen er bare en sånn..., den..., det bildet man danner seg om hvem som man tror er best egnet, og det kan du jo få ganske tidlig i slike prosesser når du ser et navn eller..., ikke sant, men så ønsker du jo å gå noen runder på det for enten å få det forsterket, eller at det...."

På spørsmål om hva ideen er tuftet på, og hvordan den arter seg, er svaret:

Ja, det blir jo litt som summen av alt på en måte. Altså, det at du vet at dette er en

person som har en - den bakgrunnen man i utgangspunktet søker. Og har en historie og en "track-record" i arbeid på det området her... Kall det bare en skjønnsmessig vurdering av summen av det man da har på papir og den kunnskapen man har om de folkene som sådan. Det er en..., det er ikke noe analytisk tilnærming til det punktet der nei.

Dette svaret har klare likhetstrekk med forklaringen intervjuperson 1 gir på begrepet magesfølelse. Intervjupersonen ble på dette tidspunktet i intervjuet utfordret på om det kunne finnes et annet dekkende ord for denne ideen:

Ja, hva skal vi kalle den... Det er vel egentlig et bilde av en situasjon som har funnet sin løsning med et slikt valg. Magesfølelse blir litt for grunt egentlig. Det er litt mer enn en magesfølelse. Det er klart det starter alltid med en..., kall det gjerne magesfølelse, men den har gått..., kvernet noen runder, og blir etter hvert en fast tanke, eller ide om at her er en løsning som vil kunne fungere i en gitt situasjon... Først kommer magesfølelse da, og så blir den kvernet noen runder og så fremstår det mer som en fast ide. Og så har du noen runder hvor du kalibrerer, tester, drøfter den ideen. Og så kommer man da til et punkt hvor det tas en endelig beslutning.

Nok en gang kommer begrepet magesfølelse på banen, skjønt intervjupersonen differensierer både denne og den videreutviklede ideen nokså klart fra selve beslutningen. Hva gjelder magesfølelse så uttaler intervjupersonen:

Nei, altså, den blir for altså... Jeg føler ikke at den er med å... Den preger ikke prosessen egentlig, i det hele tatt. Den er der nå som en av mange, på en måte... følelser underveis her da. Så jeg vil si at det er først når du har jobbet litt med den opp mot andre løsninger her at det fremstår som en ide, at det er da jeg føler at den preger litt prosessen videre.

Hva som legges til magesfølelsen for å få en ide forklares:

Mange refleksjonssløyfer. Altså det er noen..., altså man går gjennom masse søknader og man gjør seg tanker om ditt og datt, og vurderinger av hva er viktigst her og nå, og i nær fremtid, og på litt lengre sikt. Og så får man de her personlighetsresultatene og... Så det er jo refleksjonssløyfer som går i forhold til kandidaten og andre ikke sant. Så jeg føler at ideen er en magesfølelse, men som har vært gjennom mange refleksjonssløyfer. Det kan være reflektert opp mot kjønn, etnisitet, demografi for øvrig og masse slike ting som man kan ha tenker om, og reflekterer over i slike situasjoner.

[...] Magesfølelsen ligger der jo..., kan jo ligge der... Altså jeg hadde jo tanker om, altså jeg observerte jo at den forrige lederen ikke fungerte. Jeg hadde jo allerede da en

magefølelse som sa at vedkommende burde slutte og erstattes. Og så kunne vedkommende (denne kandidaten) være en..., kunne kanskje være aktuell, men det var mer sånn..., det var en prosess jeg gikk inn i... Og det kan være en sånn av og på og, så det.

Her er det nok en gang interessant å se behovet for å etter-rasjonalisere magefølelsen. I sistnevnte sitat kan en også legge merke til at intervjupersonen virker å ha foretatt en mental kobling mellom aktuell stilling og den valgte kandidat på et tidspunkt før foregående stillingsinnehaver hadde sluttet. Koblingsverktøyet er beskrevet som magefølelse. Dette er hva intervjupersonen svarer på spørsmål om å forklare magefølelsens innhold:

Nei. Det er jo noe..., nei, dæven den er ikke god. Det er noe ubevisst. Mye ubevissthet som ligger der, tenker jeg. Du får google magefølelse.

En kan merke seg at intervjupersonen kategoriserer magefølelsen som noe ubevisst. I kjølvannet av dette besvares noen oppfølgingsspørsmål vedrørende magefølelse. Det første er hva magefølelse betyr for intervjupersonen:

Nei, det er jo en følelse som det er greit å ha med seg. Det merker man jo i mange veivalg [...] Hvis magefølelse ikke er med så..., selv om det er aldri så lurt på papiret, så styrer du unna.

Så det er noe en skal høre på?

Ja, det er det definitivt. Men så må den jo, når det gjelder de store spørsmål og de store valg, så må man jo sørge for å kvalitetssikre den ja.

Er det mye rasjonalitet oppi magefølelsen?

Nei, det er ikke det. Derfor så må den... Du må ha rasjonaliteten med deg når du skal gjøre de her type valg da. Så derfor er det jo viktig at, i slike typer prosesser, at du har noen formelle rammer rundt det. Med at du annonserer, du siler, du kalibrerer med noen underveis her, og du gjør intervjuer en gang, to ganger, og til slutt når den siste beslutningen kommer så sjekker du likevel, slik jeg gjorde med min overordnede, og så er beslutningen endelig tatt. Så det er liksom strukturen rundt, og så er magefølelsen med deg underveis.

Nok en gang gjenkjennes fokuset på etter-rasjonalisering. Hva gjelder tidsbruken på beslutningen forklarer intervjupersonen:

Nei, det gikk vel kanskje et par uker fra vi hadde dette sittingsmøtet, for å si det slik da, hvor vi hadde de seks, og til vi hadde gjennomført alle samtalenene.

Intervjupersonen virker å definere en start for sin beslutningen ved siliingsmøtet, sammen de to kvalitetssikrende medarbeidere, hvor de ble enige om tre interne og tre eksterne søkere som skal tas inn til intervju. Stopp for beslutningen defineres som når siste intervju er unnagjort. Utifra sitatene kan det stilles spørsmålstegn ved begge disse tidsangivelser.

Som det fremgår av sitatene og de mellomliggende fortolkende kommentarene kan det stilles spørsmål rundt hva som er uttalt praksis og hva som er anvendt praksis i denne rekrutteringsbeslutningen. Den uttalte heller i retning av en rasjonell beslutning med analytisk fundament som gikk over lengre tid. Uttalelsene peker dog mot en underforliggende anvendt praksis som skiller seg noe fra dette. Det virker som om intervjupersonen har foretatt en kobling mellom aktuell lederstilling og aktuell kandidat på et adskillig tidligere tidspunkt, faktisk før forrige stillingsinnehaver sluttet. Og fundamentet i denne koblingen virker å være intuisjon, forklart som magefølelse. Et mellomliggende alternativ er at koblingen ble foretatt under nevnte siliingsmøte, også fundamentert i intuisjon forklart som magefølelse, hvorpå den etterfølgende prosessen med intervjuer i realiteten var en etter-rasjonalisering.

Etter beslutningen

Intervjupersonens egne ord om prosessen etter at ideen hadde tatt form:

For det første var jeg jo nysgjerrig på samtalen med de eksterne da, så på en måte... Altså det var ikke tatt noen beslutning før vi hadde hatt samtaler med de eksterne da. Jeg ville være veldig nysgjerrig på... Altså her kunne det jo være "ræsere" ikke sant, som var bare helt ... Men som sagt når ingen av dem var.. Følte ikke at dem egentlig var i nærheten en gang... Så var vel egentlig, etter intervjuet med tredjemann da... Og der og da var jeg vel nokså klar på at det måtte bli kandidaten her da.

Her berøres noe av det jeg kommenterte overfor. Intervjupersonens uttalte praksis er at beslutningen ble tatt etter siste intervju, samtidig som en kan stille spørsmål rundt hvorvidt de eksterne stilte på like vilkår, eller sto ovenfor en relativt betydelig forhåndsfavoritt som allerede var koblet til stillingen. Intervjupersonen forklarer videre:

Jeg mener at vi var ganske åpen på at blant de tre eksterne så kunne det være kandidater som var vel så interessant som denne kandidaten her. Så det tror jeg vi hadde... Og vi hadde forberedt, altså i disse intervjuene, så har vi jo noen sånn her skjema, som om vi ikke følger slavisk så er vi nå gjennom samme løypa. Og vi brukte de samme skjemaene på de eksterne som på de interne da. I tillegg til at de fikk en bestilling før intervjuene, om å skulle fortelle litt om, ved hjelp av en presentasjon, hva er det som egentlig er deres motivasjon for å søke jobben og hva er det de ser i krystallkulen for det markedsområdet her. En typisk bestilling en gir da. Og da ser en jo med en gang hva dem..., i hvilken kontekst de på en måte plasserer seg i. Og også enheten de skal lede.

Hvor sikker var intervjupersonen når beslutningen ble tatt?:

Nei, det var jeg vel forsåvidt ikke. Og jeg hadde en slik siste diskusjon med min overordnede, fordi denne også kjenner vedkommende godt. Vi var ikke på 110 prosent der nei. Så vi lå nok slik mellom 90 og 100 da.

Avslutningsvis uttaler intervjupersonen:

[...] Jobbet med magesfølelsen i dette tilfellet. Det å stole på magesfølelse er ikke tilstrekkelig, og det bør man egentlig unngå i slike prosesser. Så det kan være en god indikator å ha med seg, men må hele tiden avstemmes.

På grunn av det som kan være diskrepans mellom uttalt og anvendt praksis er det utfordrende å klart skille ut selve beslutningen fra tiden før og etter. Det som uansett virker å ha preget tiden etter beslutningen er ønsket om rasjonell kvalitetssikring.

Kort oppsummert intervjuperson 2

Intervjupersonen virker å ha tatt utgangspunkt i en analytisk fundert stillingsbeskrivelse og en prosedyrestyrt ansettelsesprosess med fokus på kvalitetssikring. Koblingen mellom stillingen og den aktuelle kandidaten fremstår som noe uklar, hvorpå det peker i retning av en uttalt praksis med rasjonalitet og kvalitetssikring i fokus. Dog med intuisjon som et innledende verktøy på ferden fram mot beslutningen. Det er indier på at den anvendte praksisen innebærer at koblingen ble foretatt ved hjelp av intuisjon på et adskillig tidligere tidspunkt enn den uttalte praksisen tilsier. I tiden etter koblingen virker intervjupersonen å ha gjeninntatt et rasjonelt og analytisk fokus, skjønt like fullt jobbet (etter-rasjonalisert) i takt med den intuitive beslutningen.

Det oppfattes noe utfordrende å få tak i intervjupersonens forhold til egen intuisjon. På den ene siden virker den å være en nyttig veiviser, men på den andre siden fremstår intuisjonen å være noe ubevisst som en ikke skal stole på, og som trenger etter-rasjonalisering og kvalitetssikring, blant annet i form av refleksjons-sløyfer, før den kan inngå i en beslutning.

4.5 Intervjuperson 3

Den spesifikke konteksten er at det ble ansatt en person inn til ledergruppen i en konkurranseutsatt virksomhet med regionsete i Trondheim. Ansettelsen var en nyopprettet lederstilling, med personalansvar, for det nyeste forretningsområdet. Virksomheten oversendte rekrutteringsbyrået en liste over aktuelle kandidater "fra miljøet" som de kjente til og som de mente kunne være aktuelle. Intervjupersonen husker ikke antall søkere til sammen, men antar 20-30 personer, hvorav den som fikk tilslaget befant seg på den listen de selv oversendte. Intervjupersonen visste hvem denne kandidaten var før ansettelsen, men kjente ikke vedkommende spesielt godt. Det var ikke intervjupersonen som satte dette

navnet på listen. Av de fem kandidatene som gikk til andre gangs intervju var intervjupersonen med på to av disse, deriblant det som omhandlet kandidaten som fikk tilslaget.

Før beslutningen

Utdrag fra intervjupersonens uttalelser vedrørende innledende faser av ansettelsesprosessen:

Vi er jo et kunnskapsselskap på en måte, så det vi var ut etter var jo en person som har lang erfaring, men som også er faglig sterk. Det har litt med å få den nødvendige statusen egentlig, internt. Det er viktig i slike virksomheter som vi driver med. Så det måtte være en erfaren, men også velutdannet.

Når vi jobber med det her da så går vi jo litt rundt blant lederne her, og så kommer de med en god del navn, som - dette går for å være flinke folk, ikke sant. Og så sorterer du litt. Hvem er det som har rett erfaring, før du i det hele tatt begynner. Og så har vi en sånn bruttoliste. Og det får jo headhunteren da, ikke sant. Fra oss. Og så har de kanskje noen selv. Vi er litt avhengig av at vedkommende er i stand til å lede da, en gjeng med faglige tullinger, ikke sant. Du kan liksom ikke være det svakeste leddet. Selv om du er en god leder, så må du liksom kunne matche i sånne diskusjoner.

Utdragene antyder at den faglige kompetansen, både teori og praksis, sto relativt høyt i kurs hva gjelder ønskede kvalifikasjoner hos lederkandidat. Og selv om det ble benyttet rekrutteringsbyrå var virksomheten selv aktiv i tankegangen med å tenke spesifikke personer til posisjonen helt fra starten av:

Vi kjenner jo bransjen godt selv, og den kandidaten som faktisk ble ansatt var vel et tips fra oss da. Så det var en person vi ønsket å ha, men som de (rekrutteringsbyrået) ringte opp.

Følgende utdrag antyder at virksomheten har en relativt rasjonell og strukturert tilnærming til ansettelsesprosesser:

Vi har jo en HR-avdeling som tilrettelegger. Kandidaten som ble ansatt nå var gjennom slike personlighetstester og slikt, så vi har et opplegg på det da. Men akkurat når vi bruker ekstern så bruker vi gjerne dem, og deres opplegg. Da testes det, både en sånn prøve og mye rart.

Og utgangspunktet for ansettelsesprosessen var en kravspesifikasjon som virksomhetens ledelse utarbeidet:

[...] Det gjør vi sammen. Det lager vi..., en ganske grundig spekk ja, på det. Og den

sender vi, til vedkommende, så de får se om de kjenner seg igjen der da. Hva vi er ut etter. Så det er noen objektive kriterier som du vet da. Det er et hardt studie, ikke sant, så du vet at de er flinke. Så da kan du konsentrere deg mer om personligheten.

Ikke ulikt de foregående intervjupersoner er her uttalelser som antyder at selve posisjonen/stillingen som skulle fylles virket å være analytisk fundert. Litt i kontrast til intervjuperson 1, men med mer klare likheter til intervjuperson 2, siktet de mot en prosess med flere kandidater og en initial siling basert på at kandidatene oppfylte en del objektive kriterier.

Jakten på selve beslutningen

Når du kjører slike prosesser så er det på en måte..., så kjører du et løp hvor du på en måte, kan du si, får testet en del ting. Og som selvfølgelig da bør stemme sånn noenlunde, opp mot forventninger du har da. Men så er det jo selvfølgelig slik at det blir jo den her, kall det den litt mer uformelle samtalen etter hvert. Om hva vedkommende tenker om bransjen og utviklingen, utviklingstrekk og sånn. Og hva bør du på en måte..., hva skal til for å lykkes? Og det er egentlig da man, på en måte sier at du..., enten så treffer man jo da, der, eller så er man jo helt på villspor. Men vedkommende var veldig direkte om.. Jeg tror det er dette her, det er dette som er utviklingstrekkene i bransjen. Det er det her vi må bli god på. Og det mener jeg er helt rett. Og var det samme som vi hadde vurdert selv. Da liksom skjønner jeg det at vedkommende har skjønt hva som må til for å lykkes. Og da var jeg sikker. Men så kjente vi vedkommende fra før da. Så det er jo slik i miljøet vårt. Vi kjenner jo veldig ofte de personene som vi er ute etter. Og har god erfaring fra før. Men det var liksom "catchet" ikke sant, og det er litt viktig da, at du ikke liksom tror at..., hvis du ikke ser liksom hva som skal til for å lykkes, da sliter du egentlig altså.

Dette utdraget har uttalelser med nokså sterke indisier på at intervjupersonen for alvor kobler kandidaten til den analytisk funderte stillingen. En kan også legge merke til at ansettelsesprosessen på dette stadiet av intervjupersonen blir omtalt å ha gått over i en mer uformell fase. Det formelle er på en måte unnagjort. Det uformelle overtar, og da virker koblingen å skje. Videre forklart:

Det objektive er du på en måte litt ferdig med. Før de kommer til meg, så har de vært gjennom det, hvis du skjønner meg. Så du kan si at det objektive er liksom forbi det da. Og da blir det jo på ren subjektiv vurdering.

Her kan det tyde på at beslutningens fundament er objektiv, men at det er det subjektive som tar over i det beslutningen rent faktisk skal gjennomføres. Første gang intervjupersonen forklarer selve beslutningen er svaret:

Beslutningen har vi i ledergruppa. Da blir det fremlagt og presentert som et sånn case

da. Så spør og graver de, og så beslutter vi i fellesskap. Det skjer jo sjelden at det ikke blir da, ved sånne fremlegg, men de har en mulighet til å si nei.

Virksomheten har altså klare prosedyrer på hvordan fatte beslutning ved lederansettelser. Dog fremheves at den som er ansvarlig for å legge fram en kandidat (case) i all hovedsak får medhold. Hadde metoden i dette intervjuet vært mer rigid og strukturert hadde dette etter all sannsynlighet representert svaret. Men hva skjer når intervjupersonen blir utfordret til å gå mer i dybden på beslutningen? Først hva gjelder hva beslutningen består av:

Nei altså, jeg tror på en måte at du.. Altså jeg... Jeg tror at... Jeg er jo ikke en HR-person, ikke sant. Jeg er jo ikke noe trent på liksom å vurdere personer eller noe sånt. Men jeg må jo ha en kjemi med vedkommende. Og det setter jeg ganske høyt da. Så hvis ikke den er til stede så synes jeg resten er uvesentlig. Jeg skal jobbe med personen ganske tett da, så det må være til stede.

Og i forhold til kjemien i denne spesifikke beslutningen?:

Ja, det var full klaff da, det synes jeg.

Spørsmålet som følger er selvsagt hva kjemi er for noe?:

Ja, det kan du spørre om. Nei altså..., nei det..., det er utrolig vanskelig å svare på synes jeg. Det er jo noe sånt..., som ikke er lett å sette ord på da... Nei kjemi... Ja, det er et godt spørsmål... Det er liksom..., og så er det... Altså jeg tror jo på en måte at det handler om... Det handler på en måte litt om hvordan... Hvordan vedkommende..., småting tror jeg... Det er på en måte...

Ikke lett å sette ord på, med andre ord. Et interessant utdrag fra intervjupersonen hva gjelder den foretrukne uformelle og subjektive tilnærmingen opp mot en mer objektiv tilnærming i det å bedømme aktuelle kandidaters egnethet:

[...] Psykologer som jobber med dette her og de på en måte påstår jo, ikke sant, at de klarer å liksom lese folk da, ganske godt. Og hvordan du er og slike ting. Min oppfatning er egentlig ikke det altså. Jeg lar dem få jobbe med skjemaene sine, og testene og alt det der. Jeg vil ha den der gode praten jeg. Altså den her, fortelle litt om familien sin, fortelle litt om hva du har holdt på med, hva du egentlig..., hva er du dårlig på liksom. Og da synes jeg, når de åpner seg, så får du liksom mere..., hvilken person du står overfor da.

Så var det tilbake til dette med kjemi igjen. Er det mulig å få forklart dette på noe vis?:

Nei, jeg vet ikke jeg hva det... Hvis jeg hadde grublet på det så kunne jeg funnet et

bedre ord for det, men det går jo..., det er jo..., nei det er jo et slitt uttrykk, men på en måte... Jeg tror folk skjønner hva man legger i det da. Det er liksom, det er noen du...

Fortsatt vanskelig å sette ord på dette begrepet. Diskusjonen sporer tilbake til selve beslutningen. Når kom den? Et utdrag fra samtalen:

Vi brukte ikke veldig lang tid etter at jeg liksom hadde vært og truffet vedkommende før vi sendte tilbud nei.

Hva med fra du bestemte deg?

Nei, det var bare dager det, etterpå.

Så du bestemte deg egentlig ikke i møtet da?

Nei, det vil jeg ikke si da.... Nei, det tror jeg ikke da... Det er litt vanskelig å si da, fordi det kan hende sånn helt innerst inne at du kanskje gjorde det da.

Men den kjemien, den oppsto vel i møtet?

Jo, men så har du jo truffet vedkommende før da... Jeg tror jeg skjønner hva du tenker på, og jeg tror at du liksom... Du gjør deg jo en ganske klar oppfatning der og da. Så jeg tror langt på vei da, at du har besluttet når du er ferdig med møtet. Da tenker jeg at, jo dette var rett. Men jeg holder jo på med det jeg holder på med, og da er det veldig sjelden at jeg liksom hiver meg rundt etterpå og sender et tilbud da. Jeg lar det gå tid. For jeg vet med meg selv at jeg må la det synke ned litt. Og så må jeg tenke gjennom litt, analysere littegrann etterpå. Så det er veldig..., det har jeg lært meg altså. Jeg gjør veldig lite ting sånn helt intuitivt da. Så du tar en pust i bakken først, før du bestemmer deg.

Nå bragte du inn et nytt begrep - intuitivt. Er det kjemien det?

Ja, kanskje. Det er jo det som skjer der og da på en måte. På sett og vis.

Intuisjon. Klarer du å si hva det er for noe?

Hadde jeg klart det så hadde jeg jobbet med noe annet. Nei, det, det.. Nei, det er vanskelig. Det er vanskelige spørsmål du har du. Bra det ikke er eksamen dette, for min del. Det er..., nei... Hva skulle det være da? Altså det er jo... Altså det er jo god kommunikasjon som ligger i det, etter mitt syn da. Det er ærlighet på en måte, at du på en måte... Dette mennesket tror du på liksom. Sånn ekte... Ektehet kanskje er et bedre begrep?

Utdraget kan indikere et skille mellom uttalt og anvendt praksis hva gjelder selve beslutningen. Uttalt ligger beslutningen, formelt, kvalitetssikret og prosedyrestyrt hos ledergruppen. Den anvendte antyder at beslutningen ble tatt relativt fort, og i intervjupersonens første (og siste) intervju med kandidaten. Intervjupersonen virker å reflektere seg i retning samme forståelse under intervjuet.

Intervjupersonen ble mot slutten av intervjuet spurt igjen om å gi meningsinnhold til begrepene intuisjon og kjemi:

Troillat du er! Du har jo pirket litt i det da. Jeg tror det er individuelt da, hva du legger i det. Folk som kjenner meg godt tror jeg ikke betrakter meg som en veldig slik følelsesperson. Hos meg er kjemi rett og slett at dette er et menneske jeg kan stole på da, ikke sant. Det er en tillit altså... Det er kanskje ikke kjemi da, men det er liksom..., det er liksom..., det er egenskaper da som jeg på en måte... Jo, det her treffer tenker jeg.

Det som gjentar seg er at det virker utfordrende å gi disse begrep spesifikt innhold. Under en forklaringssekvens bringer intervjupersonen inn ytterligere et begrep, magesfølelse:

[...] Jeg tenker med meg selv at magesfølelsen er så god at dette blir rett. Altså at jeg er helt skråsikker på det, og det er jeg ikke altså. Jeg har sikkert vært det en gang i tiden, men det har jeg sluttet med. Så jeg tenker ok, men sammen med inntrykkene da. Og dokumentasjonen vi gjør da, i bakhånd. At vi har faktisk sjekket litt og vi ser at det... Du eliminerer utrolig mye da, gjennom det. Og det ser vi, jo grundigere jobb du gjør, jo mindre bommer du. Mange mennesker er gode på førsteinntrykk altså. Og det kan du ikke la være det eneste.

Det er interessant å merke seg at intervjupersonen, på generelt grunnlag, foretrekker å bruke tid i etterkant av en magesfølelse for å sjekke og dokumentere. Dette som en overgang til...

Etter beslutningen

Intervjupersonen utdyper litt hva tiden etter møtet med kandidaten ble brukt til:

Ja, litt sånn kvalitetssikring på en måte. Altså, du snur ikke på hælen etter fire dager. Du har det inntrykket du har der og da. Men jeg har kanskje... Du har kanskje bearbeidet litt i forhold til den stillingen du skal ha, ikke sant. Og så begynner du å tenke vedkommende inn i det miljøet da, som du skal inn i. Det er slik du begynner å analysere etterpå da. Så du setter vedkommende inn i den settingen de skal inn i. Og prøver liksom å tenke, blir det rett her?

Vil du si du jobbet i takt med, eller mot intuisjonen/kjemien?:

Ja, det er kanskje litt begge deler, du prøver kanskje å sette det litt på spissen også. Du tester det liksom. Så det er litt sånn djevelens advokat, det er det nok. Og så er det litt sånn bearbeiding også da. Å få det litt på avstand. Jeg har litt tro på det jeg da. At det ikke er en impulsiv handling du skal gjøre da. Men jeg prøver å bruke litt tid på det altså. Så det ikke går altfor fort. Det tror jeg er viktig altså.

Kort oppsummert intervjuperson 3

Stram kravspesifikasjon etterfulgt av en utsiling basert på nokså objektive kriterier. En rasjonell og analytisk tilnærming helt til intervjupersonen treffer kandidaten i sitt første og eneste intervju med denne. Det objektive virker å vike til fordel for intervjupersonens subjektive vurdering. Indisiene peker i retning av at den anvendte beslutningen (subsidiært roten til en sådan) finner sted når dette skjer, og at verktøyet er kjemi/intuisjon. Intervjupersonen bruker tid i etterkant, uten at dette endrer utfallet. Tiden i etterkant er preget av å følge prosedyrer, dokumentasjon og lignende. Tilbake mot det analytiske i form av kvalitetssikring av beslutningen.

4.6 Intervjuperson 4

I virksomhetens ledergruppe sitter åtte personer, inkludert intervjupersonen som er leder av gruppen. En av personene i ledergruppen slutter, og det er denne som skal erstattes. Stillingen er en slags strategisk stilling uten personalansvar. Da denne stillingen ble ledig anslår intervjupersonen egen tidsbruk til en ukes tid før denne posisjonen ble koblet opp mot en spesifikk person. Den spesifikke kandidaten var en bekjent fra aktuelt arbeidsmarked i Trondheim fra før av, og av forskjellige årsaker ble det antatt at vedkommende kunne være i modus for et jobbtillbud. Intervjupersonen kjente ikke den aktuelle kandidaten godt, men de hadde møtt hverandre over en årrekke. Et forretningsmessig samarbeide. Stillingen ble likevel både eksternt og internt utlyst, og rekrutteringsbyrå ble involvert. Intervjupersonen benevner dette som en pro forma søkeprosess, hvor den aktuelle kandidaten ble bedt om å søke. Ingen andre enn denne personen ble intervjuet.

Før beslutningen

Det er en rolle som har vært..., som vi på en måte har sirklet oss inn mot fordi det er en rolle som er litt krevende. Så vi har egentlig over en periode på noen år, så har vi hatt forskjellige..., vi har på en måte siktet oss inn da. Den ene gangen var det for mye mot marked, den andre gangen så var det for mye mot forretningsutvikling.

Utdraget indikerer at rollen som skulle besettes var gjennomtenkt og rasjonelt fundert.

Jakten på selve beslutningen

Jeg hadde vel en bra overbevisning i utgangspunktet at kandidaten ville passet for rollen. Så sånn sett så ble det vel mer et spørsmål om hvordan den ble den styrket

underveis. Og akkurat i dette tilfellet her så var det vel gjennom samtaler. Jeg hadde vel en to-tre samtaler med kandidaten, og vedkommende fikk også pratet med andre i ledergruppa. Så det var i summen der.

Utdraget er hentet fra starten på intervjupersonens historie/narrative fortelling hvor undertegnede ba om å bli dratt med tilbake mot rekrutteringsbeslutningen. Det er indikasjoner på at intervjupersonen veldig tidlig hadde koblet den konkrete kandidaten til den ledige stillingen. Men klarer intervjupersonen å konkretisere nærmere når selve rekrutteringsbeslutningen ble tatt?:

Kanskje litt vanskelig å si at det var på akkurat et tidspunkt, men jeg synes det går bra å få tatt noen flere møter da, med en slik kandidat. Og få anledning til å møte vedkommende flere ganger. Og da kan jo det førsteinntrykket svekkes eller styrkes når man møter kandidaten andre gang. De som kommer til å jobbe mye sammen med vedkommende da, i det daglige, de blir også trukket inn og får møte kandidaten. Og da er det også med på å trekke opp eller trekke ned når jeg prater med dem etterpå. Og så sjekke om deres inntrykk stemmer med mine. Så det er jo en prosess da, liksom en bryter man skrur opp og ned, og viseren går opp og ned, men akkurat hvor den krysser linja? Akkurat i dette tilfellet er det kanskje ikke så lett å si det. Det er lettere å si der hvor du har to kandidater som du begge synes er gode.

Intervjupersonens uttalte praksis, i alle fall på dette stadiet i intervjuet, peker mot at beslutningen ble tatt etter alle intervjuer og samtaler med kollegaer som også har truffet kandidaten. Intervjupersonen spesifiserer noe:

En slags oppbygging av tillit til min egen vurdering gjennom møter, og liksom sånn der sidespeil-sjekk gjennom prat med kollegiet da rett og slett. Det er to-tre stykker i ledergruppa som også har fått møte kandidaten. Og så er det her i summen det som sier at dette er bra.

Og hva med tidsbruken?:

Jeg vil anslå at vi brukte kanskje en..., oppimot en måned eller noe sånt. Og det er jo ikke en effektiv tid da. Det er jo en tid som styres av hvor en kan få plass i kalenderen til å ha fremdrift rett og slett.

På spørsmål om det var andre kandidater som egentlig hadde noen sjans, eller var inne i bildet er svaret:

Nei, i dette her var det ikke det nei.

Intervjupersonen bragte på banen begrepene førsteinntrykk og overbevisning i sin forklaring. Vedrørende disse begrepene forklarer intervjupersonen:

Ja, i utgangspunktet var jo det en antakelse da. Jeg vil kanskje ikke kalle det en overbevisning. Det kommer etter hvert sånn sett, men antakelsen må jo på en måte være der for i det hele tatt å starte prosessen. Og så er det jo førsteinntrykket, og det er jo liksom..., ja... En legger jo vekt på det selvfølgelig, men det er klart at hvis det ikke hadde vært et bra førsteinntrykk så hadde det ikke blitt et møte nummer to heller. Og da hadde det ikke blitt noen overbevisning. Så det er klart at det er liksom flere sånn der, "gateways" om du vil da, som du må passere. Og i utgangspunktet så må det jo være noen antakelser. Og i det tilfellet her så var jo antakelsen basert på at jeg kjente vedkommende fra før. Så er det det med overbevisning. Det er jo det som bygges opp gjennom å liksom ha flere møter. Ja, for all del, de testene... Hvis testen til rekrutteringsbyrået hadde på en måte sagt noe som var, la oss si som jeg ikke hadde oppdaget da, eller som var grunn til å legge vekt på. Så det er klart at da måtte jeg ha lagt vekt på det også, men... Ja, og så samtaler med kollegaer. Så det er jo en viser som går opp og ned der da. Hvis den går opp så blir det overbevisning.

Hva gjelder intervjupersonens kjennskap til kandidaten fra før:

Vi har møtt hverandre over en årrekke, men det har ikke vært hyppig. Så det har vært et forretningsmessig samarbeide. Jeg følte jo at jeg hadde en viss ide om hva vedkommende sto for, og sånt, både i forhold til personlighet og faglig.

Her kommer et utdrag fra såvel spørsmål som svar fra en interessant sekvens i samtalen:

Hvor lang tid tok det før du tenkte på denne personen etter at du fikk det hullet i ledergruppen?

Da vil jeg si at det kanskje gikk ei uke eller noe sånn.

Og da var det basert på tidligere kjennskap?

Ja, pluss at jeg visste at vedkommende var ledig i markedet.

Intervjupersonen ble utfordret på hva sammenkoblingen mellom oppstått ledig stilling og denne spesifikke kandidat på var basert på. Hvilken kunnskap?:

Godt spørsmål det. Da må jeg jo prøve å ransake, prøve å tenke på hva det kan være, og det er klart at det er noe der. Det er jo flere dimensjoner, flere aspekter det her da. Det er jo selvfølgelig, kanskje det viktigste det er jo at... På den ene siden har jeg et bilde av hva slags kvalifikasjoner som vil være bra i den stillingen. På den andre siden har jeg et bilde av hvilke kvalifikasjoner den personen har. Det bygger jo på hva jeg vet vedkommende har gjort. Og det bygger på at jeg har møtt vedkommende. Mitt resonnement var liksom at det var klaff på tre områder. Det var

klaff i forhold til hva vedkommende hadde jobbet med, det var klaff i forhold til vedkommendes erfaringsbakgrunn og utdanningsbakgrunn, og så var det klaff i forhold til personlighet.

Hva er klaff?

Nei, det må jo være at det er... Altså det er jo et ullent begrep selvfølgelig. Så du kan ikke si at klaff samsvarer 90 % på et eller annet. Så det er jo et subjektivt begrep, det må en jo bare innrømme. Men det er liksom at du er i nærheten da kan vi kanskje si. At du er i nærheten av hva du tror. Altså du har jo ulne begrep på begge sider, ikke sant. Jeg har et ullent bilde av hva som kreves, og så har jeg et ullent bilde av hva jeg får. Så skal to ulne begrep samsvare. Så der har du klaff.

Hvis en tenker seg beslutningen (eller starten på denne) som det øyeblikket den konkrete kandidaten sammenkobles med den konkrete stillingen peker anvendt praksis på at dette skjedde adskillig tidligere enn det som ble uttalt noe tidligere i samtalen. Intervjupersonen bruker begrepet klaff til å beskrive hvordan koblingen skjedde. Hva gjelder hvor denne klaffen oppstår forklarer intervjupersonen:

Ja, jeg skjønner spørsmålet. Skal vi se. Nei, det er ikke på Excel-skjema nivå nei. Det er en vurdering som gjøres i hodet, og som sikkert bygger på mange ting, men som sånn sett ikke er liksom lagt ut i et regneark.

Intervjupersonens kobling av kandidat til stilling foregikk altså inne i eget hode, forklart som klaff på de tre områdene erfaring, utdanning og personlighet. Her kommer nok et utdrag fra samtalen som fulgte:

Et par av de kunne jeg kanskje ha lest om, uten å treffe vedkommende. Og så bringer du inn det siste, personlighet. Det er vel kanskje først der du trenger å treffe vedkommende?

Ja, det kan du godt si.

Hvor viktig er det?

Ja nei, det er jo kjempeviktig. Vi ville jo aldri ha funnet på å ansette noen uten å ha truffet vedkommende.

Så den klaffen skjer egentlig i personlig møte?

Ja.

På dette tidspunkt i samtalen oppsummerer undertegnede min forståelse av forklaringen rundt klaff (førsteintrykk), gjenforklart som noe som skjedde inne i intervjupersonen, og at intervjupersonen er avhengig av å treffe kandidaten for at dette skal oppstå. Klarer intervjupersonen å si enda mer om hva som er avgjørende?:

Ja, jeg må prøve å følge deg på den da, og prøve å tenke på hva vi skal si på det her. Altså... Nei, det blir jo så man tenker litt rundt disse begrepene her nå da. Og det er kanskje ikke gjennomtenkt fra min side heller, men. Jeg må kanskje moderere dette klaff-ordet litt da, fordi at klaff kan også virke som at det er noe som skjer plutselig liksom, ikke sant. Plutselig så klaffer ting. Da virker det liksom som om det er et øyeblikk da, men jeg må kanskje moderere det litt og si at det er mere likevel en prosess da, ikke sant. Ha møte, gjøre meg inntrykk, positive, negative, spørsmålstegn. Og så tenker jeg på det i etterkant. Og da er det en tenkt tankeprosess. Prøve mine vurderinger opp mot andres vurderinger, så det er jo ikke en sånn "øyeblikket" liksom. På en måte akkurat der i øyeblikket så klaffet det. Det blir nok et feil bilde det også. Og sånn sett så blir kanskje ordet klaff feil også. Det er nok noe som strekker seg over tid ja, det er nok en prosess mere enn at det er noe som skjer i øyeblikket. Men selvfølgelig, prosessen tar jo med seg de inntrykkene da. Og så bearbeider dem videre og avsjekkes mot andres inntrykk. Alt det der. Så klaff og klaff ja. Kanskje man skulle hatt et annet ord. Det er vel det nærmeste jeg kommer.

I dette utdraget dras klaff-begrepet mer i retning av en prosess, skjønt mot slutten modereres det muligens noe igjen all tid prosessen tar med seg det som benevnes inntrykk inn i noe som minner om en slags kvalitetssikring. I kjølvannet av intervjupersonens historie med fokus på vektlagte egenskaper hos valgte kandidat kommer det noen interessant uttalelser (og som jeg bringer fram i en analog betydning mot slutten av intervjuet):

Jeg vet ikke om du kjenner distinksjonen mellom analyse og syntese? Slik som jeg tolker det da. Analyse, det er å forstå hvordan en ting er satt sammen, rett og slett. Hvilke deler det består av. Syntese er å få løse deler til å gå opp i en større enhet. Og det er gjerne slik at det er forskjellige personlighetstyper som er gode på de to tingene, og det er vanskelig å være god på begge samtidig. Og i IT-verdenen så er en ofte god på analyse, mens denne rollen er mer sånn over mot syntese. Det er personlighetstrekk forsåvidt, men det har noe med kandidatens måte å tenke på, som var en vurdering som jeg hadde gjort da, i forhold til det.

En vurdering du hadde gjort altså? Ingen inspirasjon fra personlighetstestene?

Jeg tror ikke personlighetstestene adresserer dette på noen god måte. Nå har ikke jeg noe spørreskjema som jeg liksom bruker for å få frem akkurat den egenskapen. Så det er nok mere et inntrykk som en danner seg. Blanding av et inntrykk som en danner seg gjennom en samtale, og satt sammen med det kandidaten også forteller

om hva vedkommende har gjort i den jobben denne har hatt. Mine vurderinger på toppen av det hele.

Intervjupersonen ble av undertegnede forelagt følgende analogi basert på sin egen distinksjon mellom analyse og syntese, brukt opp mot denne konkrete lederansettelsen:

Du har analytiske redskaper og analytisk tankesett. Det er ting som du finner for eksempel i CV, personlighetstester, leser i aviser, erfaringshistorie, hvorpå "klaffen" representerer syntesen. Er du enig i tankegangen?

Det synes jeg var et interessant bilde. Det passer det synes jeg.

På dette tidspunktet i intervjuet oppsummerer jeg med at, basert på intervjupersonens forklaring, rekrutteringsbeslutningen virker å ha startet med å gå analytisk til verks ved lage kravspesifikasjonsliste. Og så skjedde det noe, med utgangspunkt i der intervjupersonen koblet til en person. Var det signifikante elementer av syntese involvert i sistnevnte?:

Jeg er enig i det bildet der. Det er et godt bilde det der. Analytikeren ville jo ha sittet med regnearket sitt da, og liksom brutt det hele ned til noen dimensjoner som er 20 linjer i et regneark med 1 til 5 eller noe sånt. Mens syntese vil være at det hele går opp i en større enhet som er liksom ja eller nei, eller bra eller dårlig. Absolutt.

Hva er så den større enheten?:

Det er jo ikke noe magisk altså, for det er ikke noe det. Det er heller noe som unndrar seg beskrivelse. Rett og slett altså, det er jo... Hvis du går fra noe kjent til noe du ikke visste fra før. Det er vanskelig å forklare hvorfor eller hvordan kom du dit. Så det er mere... Nei, jeg klarer ikke å si det rett og slett. Det er vanskelig... Jeg får håpe at de andre intervjukandidatene klarer å gi bedre svar på det.

Utdraget overfor er beskrivende hva gjelder forsøket på å sette ord på hva som skjedde. På dette tidspunktet, mot slutten av intervjuet, valgte undertegnede å kaste fram begrepene intuisjon og magefølelse opp mot intervjupersonens "klaff". Har du noe kjennskap til det?:

Ja, ja absolutt. Det er jo det. Magefølelse, det kan man godt si at det er ja. Altså subjektivt, magefølelse, intuisjon. Vurdering. Absolutt.

Så det stemmer liksom med klaff. Det ligger i samme meningsforståelse?

Ja, det vil jeg si meg enig i. Og jeg vil tro at... Altså, motsatsen ville ha vært å stolt på det Excel-arket da, og valgt den som hadde høyest score. Men når du kommer ned til det 3-tallet eller 5-tallet som er satt i den ruta så er du nok tilbake til intuisjon.

Etter beslutningen

Jobbet du med eller mot den koblingen?

Ja, skjønner hva du mener. Vanskelig å svare på det. Spesifikt kanskje for denne rollen, så inngår det en sånn der, at en kommer tilbake til hvordan en tenker om rollen da. Altså, en blir på en måte nødt til å tenke på nytt da. For hadde det vært uendelig mange kandidater å velge mellom så kunne en liksom ha holdt rollen fast og sagt at vi skal ha en som passer akkurat inn i slik som vi har tenkt oss den rollen. Men i og med at en må ta hensyn til faktiske konkrete personer som kan gå inn i rollen så blir du hver gang også litt utfordret på rollen. Fordi rollen er jo heller ikke hogd i stein da. Det er jo vi som har definert den akkurat der. Så det blir litt sånn at en tar en runde. Liksom tenkt at... Runden blir å samtale om følgende. Altså her har vi kandidaten - tror vi vedkommende passer inn i rollen slik som vi har tenkt oss denne, eller skulle vi ha flyttet rollen litt mer over mot dit? Hvordan skal vi matche person og rolle rett og slett?

Her er det indisier på at det i etterkant av den konkrete sammenkoblingen mellom kandidat og stilling var en viss vilje til å tilpasse de to elementene til hverandre på best mulig måte.

Et sterkt og spennende indisium på kvalitetssikring, eller etter-rasjonalisering, kan leses ut av følgende utdrag som er hentet fra starten av intervjuet:

[...] Jeg må forsåvidt legge til at vi kjørte en sånn pro forma søkeprosess da. Så vi satte opp en annonse og skrev opp en brief og alt det der. Men da var kandidaten fortalt at vedkommende måtte søke på den stillingen. Så det var jo liksom bare for å sjekke. Få dem (rekrutteringsbyrået) til å se på kandidatens CV også, og så sjekke om det var tilfeldigvis noen andre veldig gode kandidater da... Så måtte vi nesten få mulighet til å se på det også. Kandidaten var nok litt forhåndsutvalgt.

Med fokus på uttalt praksis peker dette mot handlinger foretatt før rekrutteringsbeslutningen. Jeg har likevel valgt å legge det her basert på den underliggende undringen med fokus på anvendt praksis. Fra dette perspektivet peker uttalelsen i retning av kvalitetssikring eller etter-rasjonalisering av en allerede foretatt kobling av konkret kandidat opp mot konkret stilling. Kvalitetssikringen materialiserer seg i form av både en pro forma søkeprosess samtidig som at et eksternt byrå får kvalitetsjekket den konkrete personen. Intervjupersonen bidrar også med følgende utsagn i så måte:

[...] Når du setter opp slike annonser så får du alltid mange irrelevante svar. Og da er det greit å ha noen til liksom å gjøre grovsorteringen da. Så det var vel litt element av det, og så var det liksom for å ha en sånn ramme rundt det, at vi gjorde det på en ordentlig måte.

Et forsøk på å oppsummere denne ansettelsesprosessen, foretatt av undertegnede basert på intervjupersonens fortelling, er at intervjupersonen får en ledig stilling, hvorpå det lages en kobling som først er basert på analytiske verktøy når det gjelder hva intervjupersonen ønsker å ha. Så legges det til noe, forklart som klaff/magefølelse/intuisjon når denne spesifikke personen kobles til. I det etterfølgende foregår det en prosess hvor intervjupersonen virker å fokusere på å kvalitetssikre. Forelagt dette responderer intervjupersonen som følger:

Ja, det synes jeg passer. Kvalitetssikre ja. Nettopp. Det er jo det som jeg nevnte tidligere hvor jeg trekker inn andre og får de til å gjøre seg opp mening, prate med vedkommende, ta et møte nummer to, noen ganger møte nummer tre.

Den oppsummerte måten å beslutte på. Altså analytisk start, ispedd magefølelse/intuisjon, etterfulgt av kvalitetssikring. Er det noe du har opplevd ellers også?

Jeg tror det er typisk for veldig mye sånne beslutningsprosesser ja. Og sånn sett så, det som kanskje kommer i tillegg i en rekrutteringsprosess, er jo den personlige faktoren. At det er en person oppi det hele. Det er det ikke alltid i andre sammenhenger. Men det er nok sikkert veldig likt da på en måte, nærmest generisk det mønsteret du beskriver der.

Kort oppsummert intervjuperson 4

Dette intervjuet var det fjerde og siste. Hypotesen i retning av at intuisjon og magefølelse muligens spiller en vesentlig rolle i selve rekrutteringsbeslutningen ble også her styrket, og på mange måter følte dette intervjuet å representere en slags oppsummering av alle intervjuene opp mot tematikken i oppgaven. Intervjupersonens avsluttende kommentar i retning generalisering av beslutningsprosessen bringer sågar tankene på en måte tilbake mot mine innledende undringer og eventuelt likhetstrekk opp mot nærmest det instinktive. Jeg fikk under intervjuet en følelse av å være med på at intervjupersonen reflekterte seg fram til økt kunnskap om egen beslutningsprosess, hvorpå avstanden mellom uttalt og anvendt praksis muligens ble mindre.

Også denne gangen forsøkte jeg etter beste evne å være bevisst på ikke å styre spørsmålene på en måte som kunne legge begrep som magefølelse og intuisjon i munnen på intervjupersonen. Intervjupersonen brukte begrepet "klaff" i sin egen forklaring under store deler av intervjuet. Etter å ha utfordret på meningsinnholdet av dette begrepet valgte undertegnede, mot slutten av intervjuet, å introdusere begrepene intuisjon og magefølelse for å se i hvilken grad intervjupersonen anså meningsinnholdet i det beskrevne klaff kunne ha fellestrekk med disse. Intervjupersonen uttrykte kjennskap til begrepene intuisjon/magefølelse og reflekterte seg til at klaff har samme meningsinnhold, slik intervjupersonen forstår disse begrep.

5. Analyse

I tråd med den narrative strukturen vil jeg nå presentere selve bruddet i historiene, etterfulgt av at historiene blir representert ved at empirien går i møte med teorien som ble presentert i kapittel 2. Så langt har jeg etter beste evne forsøkt å representere hva som skjedde i disse rekrutteringsbeslutningene, underveis i denne analysen berører jeg i større grad hvordan dette kan fortolkes, hvorpå det blir litt opp til hver enkelt å sette dette sammen om en ønsker å besvare spørsmålet hvorfor.

5.1 Bruddet/koblingen

Intervjupersonenes fortellinger illustrerer rekrutteringsbeslutningen fra et retrospektivt perspektiv. Det som virker å være gjennomgående for alle intervjupersoner er at det var en rasjonell og analytisk tilnærming til den konkrete stillingens innhold. Rett og slett gjennomtenkte beskrivelser og begrunnelser som lå i bunn når disse skulle besettes. På samme måte virker det å ha vært klare likhetstrekk for alle intervjupersoner hva gjelder koblingen mellom den konkrete stillingen opp mot den konkrete kandidat som ble rekruttert. Kort oppsummert som intuisjon i koblingsøyeblikket. Intuisjon som sådan representerer ikke en handling. Handling basert på intuisjonen materialiserer seg således i etterkant, og der kan det argumenteres for et visst sprik blant intervjupersonene både hva gjelder tidsbruk, involvering av andre, og øvrige former for etter-rasjonalisering. Figur 7 nedenfor kan fungere som en illustrasjon på koblingsøyeblikket, mens påfølgende figur 8 kan fungere som en illustrasjon på det samlede tidsspennet for hvor rekrutteringsbeslutningen kan oppleves å ligge skjult:



Figur 7: Koblingsøyeblikket

Figur 8: Rekrutteringsbeslutningens tidsspenn

Figur 8 rommer også spennet for anvendt versus uttalt praksis. Intervju-utdragene illustrerer at under samtalenes gang tenderer intervjupersonene til å bevege seg mot venstre i denne figuren. Innledningsvis er gjerne praksis for nevnte rekrutteringsbeslutninger uttalt å ligge ved utarbeidelse av jobbtilbud, eller relativt nært opptil dette. Undertegnede inntrykk er at refleksjon og selvransaking under intervjuenes gang justerer denne uttalte praksis til å ha skjedd noe tidligere. Det store spørsmålet er hvorvidt beslutningen i realiteten kan sies å ha skjedd i koblingsøyeblikket? Noe som taler for dette er at det ved nærmere ettergåelse hos alle intervjupersoner er mulig å finne nokså klare indisier for når dette skjedde, etterfulgt av

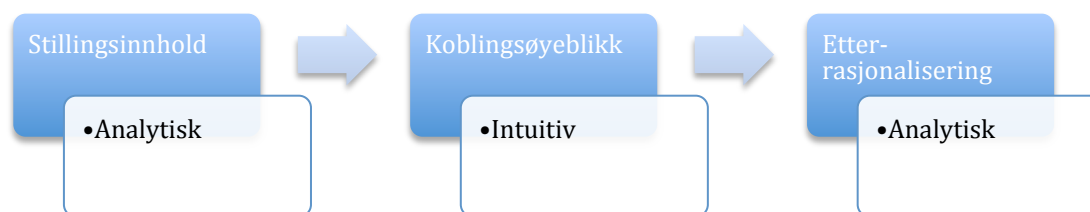
en etter-rasjonaliserings-periode som ikke endret utfallet. På den andre side representerer denne forskningen kun et tilbakeblikk på de siste faktiske ansettelse. Hvorvidt det kan ha vært andre koblingsøyeblikk som ikke materialiserte seg i faktisk rekruttering belyses ikke.

Tabellen som ble utviklet og åpenbart i metodekapittelet brukes herved til en grovsortering. Som det fremgår av historiene er det ikke åpenbart når og hvordan rekrutteringsbeslutningene ble fattet. Sorteringen er basert på mine fortolkninger, hvor jeg peker i retning av hvorvidt hver enkelt intervjupersons uttalelser er basert på en analytisk tilnærming eller intuitiv tilnærming i de tre faser, samt mine fortolkninger i retning av hvilken tilnærming som virker å være benyttet i den anvendte praksis. Min generelle oppfatning er at forberedelsene i form av stillingsbeskrivelser og liknende fremstår som gjennomtenkt og analytisk fundert hos samtlige. Hva gjelder tiden etter beslutningen så virker også denne å falle ned på en form for kvalitetssikring, eller etter-rasjonalisering, hos samtlige. Av meg sortert under analytisk fundament. Det er rom for diskusjon all tid det er enkelte som har adskillig tyngre innslag av analytisk fundert etter-rasjonalisering enn andre. I sum virker det ikke å være påfallende sprik hva gjelder uttalt og anvendt praksis i de to overfor nevnte faser, skjønt utfordringene i disse to faser er selvsagt hva som definerer når selve beslutningen egentlig fant sted, hvilket igjen definerer disse fasers start og slutt. Med rekrutteringsbeslutningen i fokus har jeg således i hovedsak samlet disse elementer av misforhold under denne fasen i tabellen. Dette medfører at spriket mellom anvendt og uttalt praksis illustreres til fulle i denne fasen. En forenklet og samlet framstilling kan være at alle intervjupersoner starter med en analytisk tilnærming, men at i det en konkret person kobles til den konkrete stillingen så kløtsjes på en måte denne framgangsmåten ut, hvorpå det intuitivt baserte tar over og foretar koblingen. Dernest slippes kløtsjen ut igjen og det analytiske overtar. Bevisstheten rundt, og ikke minst tiltroen til dette, virker å variere blant intervjupersonene. Visualisert i tabellen som følger:

Tabell 2: Anvendt grovsortering av empiri

	Før beslutning		Selve beslutning		Etter beslutning	
	<i>Uttalt</i>	<i>Anvendt</i>	<i>Uttalt</i>	<i>Anvendt</i>	<i>Uttalt</i>	<i>Anvendt</i>
1	Analyse	Analyse	Intuisjon	Intuisjon	Analyse	Analyse
2	Analyse	Analyse	Analyse	Intuisjon	Analyse	Analyse
3	Analyse	Analyse	Analyse	Intuisjon	Analyse	Analyse
4	Analyse	Analyse	Analyse	Intuisjon	Analyse	Analyse

Narrativer er en kognitiv og kommunikativ strategi for å navigere gapet i hverdagslig erfaring, mellom hva som var forventet og hva som faktisk skjer, skriver Herman (2009, s. 19-20). Med fokus på det anvendte kan figur 9 (neste side) således representere en forenkling av rekrutteringsbeslutningen, samlet sett for alle de fire intervjupersonene:



Figur 9: Forenklet rekrutteringsbeslutning

5.2 Vektlagte egenskaper ved personen i koblingsøyeblikket

Alle intervjupersonene ble bedt om å forklare hva det var med valgte kandidat som gjorde at denne ble valgt, nærmere bestemt i det de koblet den konkrete personen til stillingen de ønsket besatt. Dette spørsmålet kom etter at de hadde forklart seg fritt rundt rekrutteringsbeslutningen og etter at begrepsbruken som der ble bragt på banen ble utfordret. Historien om egenskaper ved valgte kandidat representerte således en litt annen inngang til rekrutteringsbeslutningen.

Fra og med intervju nummer to ble dette forespurt intervjupersonene, ledsaget av et ønske om en rangering i den spesifikke ansettelsen. Intervjuperson nummer en fikk spørsmålet ettersendt på mail, og svarte. Samlet sett kan svarene framstilles i følgende tabell, hvor tallet 1 representerer det som ble mest vektlagt, og ned til 4 som ble minst vektlagt:

Tabell 3: Rangering av egenskaper ved valgt kandidat

Intervjuperson	Nummer 1	Nummer 2	Nummer 3	Nummer 4
Fag	1	1	2	2
Ledererfaring	2	3	3	3
Lederutdanning	4	4	4	4
Personlige egenskaper	3	2	1	1

Det som skiller seg klart ut i oversikten er vektleggingen av lederutdanning. Samtlige plasserer dette nederst vektet opp mot de øvrige kategorier. Faglig forankring var det som i sum ble tyngst vektlagt, i en viss konkurranse med personlige egenskaper. De to som ikke rangerte faget øverst forutsatte at dette lå i bunn. Sagt med intervjuperson 3 sine ord:

Man må forutsette at det faglige er på plass, vet du. Ellers så er du ikke aktuell. Men hvis du gjør det da, så du på en måte kan eliminere de som er uaktuelle da. Det tror jeg er viktig i en slik kåring, for å kalle det det. For da blir det mere interessant.

Et sitat fra intervjuperson 4 kan også være illustrerende for vektingen:

I stedet for å rangere det en og to så kan du tenke på det som at du bygger noe oppå noe annet. For det er klart at det kan ikke være en uten at du har en to. Hvis du tar vekk to så... Men i det forbeholdet da så kan jeg vel si at personlige egenskaper kanskje snek seg litt foran. Slik at den ble en, og så ble faget to.

Oppsummert virker det som om intervjupersonene i de fire lederrekrutteringene vektla faglighet høyt ved valg av kandidat, etterfulgt av personlige egenskaper. Ledererfaring ble til en viss grad vektlagt, mens lederutdanning spilte en mindre rolle.

5.3 Å representere historiene - Empiriens møte med teoriene

Den analytiske prosessen preges ofte av at vi skifter oppmerksomheten mellom det å utforske meningsinnholdet i empirien og å innarbeide teoretiske begreper, skriver Thagaard, og påpeker videre at den induktive prosessen innebærer at vi jobber fra data til begreper eller utvikling av teori, mens den deduktive prosessen preges av at vi knytter begreper fra andre teoretiske bidrag til den teksten vi analyserer (Thagaard 2013, s. 187). I denne prosessen kjenner jeg igjen begge angrepsvinkler. Med utgangspunkt i teorier fattet jeg interesse av, og rettet oppmerksomheten mot rekrutteringsbeslutningen og intuisjon. Gjennom intervju, etterfulgt av tolkning og analyse har dog hovedtyngden vært å søke meningsinnhold i begrep som intervjupersonene brakte på banen for så å måle og prøve dette opp mot eksisterende begreper og teorier, eller bidra til utvidelse av forståelse av disse.

Jeg vil i det følgende diskutere hovedfunn fra empirien opp mot teorier som ble presentert i kapittel 2. Analogt med at intervjupersonene koblet en stillingsforståelse sammen med en konkret kandidat vil jeg her prøve å koble teorien opp mot den konkrete empirien.

5.3.1 Empirien møter kunnskapsbegrepet

Jeg tar her utgangspunkt i at beslutningstakerne, altså intervjupersonene, baserte sine rekrutteringsbeslutninger på en eller annen form for kunnskap. I kapittel 2 ble det framført forskjellige perspektiver på kunnskap. Med empirien friskt i minne starter jeg med å se inn i landskapet bestående av de forskjellige kunnskapsperspektiver. I denne seksjonen ser jeg noe videre på rekrutteringsbeslutningen, før jeg i neste seksjon strammer til og konsentrerer meg om koblingsøyeblikket når intuisjonen er i fokus.

De forskjellige kunnskapsperspektivers møte med rekrutteringsbeslutningen

I kapittel 2 ble den dikotomiske todelingen beskrevet, der hvor blant annet kartesiansk tenking løsrev sinn fra kropp, og stort sett "ditchet" kroppen (Husserl, 1960; Langer, 1942 i Hanson et. al 2007, s. 546). Et perspektiv som typisk påstår at kunnskap kan eksistere som kodifisert objekt og at eksplisitt kunnskap har rang over taus kunnskap (Hislop 2013). Analytisk tilnærming er å finne i dette kunnskapssynet, og som fremstillingen av empirien har vist er det mye spor av analytisk tilnærming rundt rekrutteringsbeslutningen. Bruken av personlighetstester for tre av intervjupersonene er et indisium, vektingen av faglig bakgrunn

og utdanning et annet. For ikke å glemme den gjennomtenkte stillingsbeskrivelsen med kravspesifikasjoner som var nokså gjennomgående for alle fire. Om den ikke var hogd i stein så hadde alle intervjupersoner nokså klar oppfatning av rollen, eller stillingen, som skulle fylles, og hva den skulle fylles med. Sagt med intervjuperson 1 sine ord:

[...] Når du har tegnet et kart som noen skal passe inn i, og det er uavhengig av person....

Også tiden etter koblingen mellom person og stilling har analytisk preg. En utpreget etter-rasjonalisering. Her nevnt som eksempel intervjuperson 2 sitt utsagn:

Du må ha rasjonaliteten med deg når du skal gjøre de her type valg da. Så derfor er det jo viktig at, i slike prosesser, at du har noen formelle rammer rundt det. Og til slutt når den siste beslutningen kommer, så sjekker du likevel.

Kjernen av problemstillingen i denne oppgaven sirkler likevel rundt det å få tak i selve beslutningen. Hvorvidt den omtalte koblingen mellom stilling og konkret kandidat, heretter omtalt som koblingsøyeblikket, kan betraktes som selve beslutningen blir vanskelig å definere. At koblingsøyeblikket virker å ha hatt signifikant påvirkning og vekting i de behandlede rekrutteringsbeslutningene er adskillig lettere å framføre. Og gjennomgående for alle intervjupersoner var at dette koblingsøyeblikket besto av noe annet enn det analytiske som i stor grad preget forberedelsene før, og rasjonaliseringen etter. I det koblingen mellom stilling og person foretas virker intervjupersonene å ha forlatt det analytiske fundament, med fokus på omgivelsene, og heller beveget seg inn i seg selv for å finne løsningen. Det er fristende å atter komme tilbake til det at kartesiansk tenking ikke bare løsrev sinn og kropp, men "ditchet" stort sett kroppen. Og ikke minst det at denne marginaliseringen er ironisk da estetiske opplevelser former og går forut for alle andre former for kunnskap (Husserl, 1960; Langer, 1942 i Hanson et. al 2007, s. 546). I rekrutteringsbeslutnings-øyemed virker det å være en viss støtte for "det ironiske" all tid koblingsøyeblikket foregikk inne i kroppen, og sannsynligvis dannet grunnlaget for den endelige rekrutteringsbeslutningen, subsidiært var den endelige rekrutteringsbeslutningen. Disse korte utdragene fra alle intervjupersonene illustrerer dette:

[...] Det er ikke noe analytisk tilnærming til det punktet der nei. (Intervjuperson 2).

[...] Ergo så var nok egentlig beslutningen basert på en intuitiv forståelse jeg har hatt av hva selskapet trenger. (Intervjuperson 1).

[...] Det objektive er de på en måte ferdig med. Før de kommer til meg.... Og da blir det jo på ren subjektiv vurdering. (Intervjuperson 3).

[...] Det er en vurdering som gjøres i hodet. (Intervjuperson 4).

Der hvor det objektivistiske perspektivet forutsetter at kunnskap er en enhet som kan kodes og separeres fra de individene som besitter den, utfordrer det praksisbaserte perspektivet disse forutsetningene, og forutsetter i stedet at kunnskap er innebygd i, utviklet via, og ikke mulig å separere/skille fra folks arbeidsplasser, praksis og kontekst hvor den oppstår (Hislop 2013, s. 8). Overfor nevnte sitater antyder at der hvor forberedelser og tidvis etter-rasjonalisering bærer preg av prosesser som eksempelvis kan nedskrives og analyseres i skjematiske oppstillinger, være seg kravspesifikasjoner eller analyse av personlighetstester, så befant kunnskapen intervjupersonene benyttet seg av i selve koblingsøyeblikket inni dem selv. I kapittel 2 viste jeg til følgende oppstilling:

Sosial orden/epistemologi	Dualisme (objektivistisk)	Dualitet (praksisbasert)
Konsensus (sosiale relasjoner er uproblematisk)	Neo-functionalistisk diskurs 1	Constructivistisk diskurs 2
Dissensus (konflikt/sosiale relasjoner er vanskelige)	Critical diskurs 3 (1)	Dialogic diskurs

Figur 10: Schultze og Stabell`s (2004) fire diskurser på kunnskapsledelse, gjengitt i Hislop (2013, s. 9), i anvendt utgave

Som det fremgår i denne versjonen av figuren har jeg satt inn noen tall markert med rødt. Disse representerer en syntetisert, forenklet og komprimert fortolkning av hvor i denne oversikten kunnskapen synes å kunne kategoriseres i rekrutteringsbeslutningens ulike faser. Som overfor vist virker dette mønster å være noenlunde sammenfallende for alle de fire intervjupersonene. Tallet 1 indikerer at i fasen jeg har behandlet under "før beslutningen" så virker intervjupersonenes uttalelser å peke i retning av den neo-funksjonalistiske diskurs. Det er stort fokus på selve stillingen som skal besettes, hvilke kvalifikasjoner man ønsker og tidvis prosedyrer og rutiner som skal følges. Objektive faktorer, egnet til nedtegnning i dokumenter og beskrivelser. Det kan ha hersket noen innledende tanker som omhandlet sosiale relasjoner på arbeidsplassen, men hovedsakelig i retning av å sikre at kravspesifikasjonen er tydelig nok på tung faglig ballast.

Tallet 2 indikerer hvor kunnskapen i koblingsøyeblikket synes å være fundert. Den konstruktivistiske diskurs er kjennetegnet av en praksisbasert tilnærming til kunnskap. I motsetning til overfor nevnte diskurs rommer det praksisbaserte perspektivet flere forskjellige filosofiske retninger (Hislop 2013, s. 31). Noen av kjennetegnene er at kunnskap er innebygd i praksis som en holistisk prosess, legemliggjort, sosialt konstruert og ikke minst tvilsom (Hislop 2013, s. 32-33). I koblingsøyeblikket fremheves at intervjupersonene peker innover

mot seg selv når kunnskapsfundamentet skal beskrives, iblandet deres kontekstuelle forståelse av såvel virksomheten de representerer som kandidaten de står overfor. Intervjupersonene virker på en måte å sette sammen bitene til en større enhet. Mange av bitene er analytisk fundert, men helheten syntetiserer de selv når de setter dette sammen. Det virker videre umulig for intervjupersonene å forklare og/eller beskrive eksakt hvordan dette foregikk. Umulig å totalt skille kunnskapen fra folk og til en fullt ut eksplisitt form, som Hislop skriver (Hislop 2013, s. 36). Sosialt konstruert innebærer blant annet at kunnskapen er subjektiv og åpen for tolkning (Hislop 2013, s. 37). De relativt tykke beskrivelser som her er fremført, ispedd tolkninger rundt dette kan fungere som illustrasjon på at det er vanskelig å forestille seg kun en mening i retning av å representere "sannheten". Tvert imot, selv for intervjupersonene selv virker det å være utfordrende å fange helheten i hva som egentlig skjedde i rekrutteringsbeslutningen. I kjølvannet av dette er det lett å enes om at kunnskapen som er benyttet også kan betviles. All tid det ikke hersker noen fasit er det rom for tvil. Beslutningen poppet ikke opp med to streker under svaret i et analytisk verktøy.

I sum er det sterke indisier på at koblingsøyeblikket, ihvertfall den anvendte praksis i så måte, har sterkt kunnskapsfundament i det praksisbaserte perspektivet. Det bemerkes videre at det i denne fasen av beslutningen ikke er fremført (uttalt) veldig tungt fokus på bekymringer eller argumenter i retning dissensus, altså at sosial relasjoner er konfliktfylte eller at sosiale relasjoner er vanskelige. Nok en gang er det dog på sin plass å nevne at det å skille ut før, under, og etter ikke er en matematisk øvelse hva gjelder disse rekrutteringsbeslutningene, men at det er min fortolkning som her bæres fram. All tid koblingsøyeblikket virker å bestå av en holistisk syntese gjennomført av intervjupersonene er det nærliggende å tro at også dette er en bestanddel i helheten, skjønt min fortolkning heller mot at dette poenget ikke preget selve koblingen like mye som i etter-rasjonaliseringen.

Tallet 3 illustrerer nemlig at dissensus er betydelig mer vektet når intervjupersonene etter-rasjonaliserte i tiden etter koblingsøyeblikket. Her illustrert ved:

[...] Så det som jeg gjorde var at det satte i gang en refleksjon for min del. Hvis jeg ansatte denne personen - hva betyr det for resten av ledergruppen? For da måtte jeg gjøre noen rokkeringer, noen justeringer på noen personer som jobbet med noen ting jeg mente denne burde ha ansvaret for. (Intervjuperson 1)

[...] Og så begynner du å tenke vedkommende inn i det miljøet da, som du skal inn i. Det er slik du begynner å analysere etterpå da. Så du setter vedkommende inn i den settingen de skal inn i da. Og prøver liksom å tenke, blir det rett her? (Intervjuperson 3)

[...] Hvordan skal vi matche person og rolle rett og slett (Intervjuperson 4).

Jeg har satt tallet 1 i parentes her fordi det til en viss grad er tanker om sosial uorden også

før koblingen, i retning av at aktuelle kandidater må ha såpass faglig ballast at de evner å matche og oppnå respekt i fagmiljøene. I tillegg til det jeg tolker i retning av å bringe inn de relasjonelle aspektene i organisasjonen, deriblant eventuelle utfordringer i så måte, så tolker jeg som helhet denne etterrasjonaliseringsfasen å atter bevege seg i retning av et objektivistisk kunnskapssyn. Bakgrunnen for dette er blant annet behovet for å forankre beslutningen (koblingen?) i eksisterende rutiner og liknende. Illustrert ved:

[...] Er dere enige i at vi trenger denne rollen? (Intervjuperson 1).

[...] Ideen er en magefølelse, men som har vært gjennom mange refleksjonssløyfer. Det kan være reflektert opp mot kjønn, etnisitet, demografi for øvrig og masse slike ting som man kan ha tanker om. (Intervjuperson 2).

[...] Jeg lar det gå litt tid. For jeg vet med meg selv at jeg må la det synke ned litt. Og så må jeg tenke gjennom litt, analysere littegrann etterpå. (Intervjuperson 3).

[...] Få dem til å se på kandidatens CV også. (Intervjuperson 4 om pro forma bruk av rekrutteringsfirma).

Kort oppsummert virker kunnskapsfundamentet i rekrutteringsbeslutningen til intervjupersonene å bevege seg i de forskjellige faser, hvorav det i koblingsøyeblikket befinner seg godt plantet i det praksisbaserte landskapet, noe i kontrast til tiden før og etter. I den videre framstillingen vil jeg innsnevre rekrutteringsbeslutningen til å omhandle koblingsøyeblikket. Først ved å gløtte mot den tredje vei.

Empirien møter den tredje vei

Den tredje vei forsøker altså å bygge bro mellom de to andre (objektivistisk og praksisbasert) og har i sitt kunnskapsfundament også med seg betydningen av intuisjon, teft, følelser og kroppslige sanser, påpeker Gotvassli i boka Kunnskapsarbeid (2011), under henvisning til Elkjær (2004). Det er lett å kjenne igjen intervjupersonenes anvendte praksis i koblingsøyeblikket i et slikt perspektiv. Mye av den forklarende begrepsbruken peker mot intuisjon, samtidig som det virker å være følelser involvert. Det er i denne sammenhengen spennende å se til masteravhandlingen som omhandlet innsatsledere i Politiet, og hvilken kunnskap de la til grunn i krevende oppdrag (Olsen og Sjøtrø 2013). Der hvor den første og andre vei betrakter kunnskap utenfra og inn, tar den tredje vei den motsatte retningen, altså et innenfra og ut perspektiv for å forklare hvordan kunnskap oppstår, skriver de. Basert på funnene i empirien kan det tyde på at intervjupersonene tok med seg en del kunnskap på vei inn mot koblingsøyeblikket, men at de i koblingen la sammen og sannsynligvis la til noe fra seg selv som de har store problemer med å gjøre eksplisitt. Sånn sett kan det hevdes at kunnskapen kommer innenfra i individene og peker utover mot en beslutning i omgivelsene. Dette som ble lagt til peker altså i retning av begrepet intuisjon, og tiden er inne for å se empirien opp mot dette begrepet.

5.3.2 Empirien møter intuisjon

Her vil jeg se empirien opp mot de perspektiver på intuisjon som jeg viste til i kapittel 2. I kjølvannet av det nylig gjennomgåtte kunnskapsperspektivet starter jeg med kunnskapspyramiden og skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, dernest diskuteres intuisjon fra empirien opp mot henholdsvis de filosofiske, psykologiske og kreative miljøer.

5.3.2.1 Møtet med intuisjon innen filosofien og kunnskapsbegrepet

Intuisjon eller ei, utpreget eksplisitt bærer ikke intervjupersonenes uttalelser preg av å være når begrep som intuisjon, magefølelse, klaff, den større enheten eller idé skal forklares. Med andre ord, alt tyder på at disse befinner seg i det tause kunnskaps-landskapet. Noen illustrative utdrag fra intervjupersonenes forsøk på å forklare disse begrepene:

[...] Det er jo erfaring det da. Summen av erfaring, er det ikke? (Intervjuperson 1).

[...] Det er noe ubevisst... Du får google magefølelse. (Intervjuperson 2).

[...] Det er vanskelige spørsmål du har du. (Intervjuperson 3).

[...] Noe som unndrar seg beskrivelse. (Intervjuperson 4).

Den vanlige forståelsen av begrepet intuisjon er i retning av plutselig innsikt og magefølelse, med røtter i tidligere ubevisst erfaring, skrev Henden (2004). Det er indisier på at intervjupersonenes meningsforståelse av begrepet peker i samme retning. Dette styrer forståelsen i retning taus kunnskap, samtidig som det rimer brukbart med at det er stor uenighet om hva taus kunnskap egentlig er (Westeren 2013, s. 70). At det er noe der virker ingen av intervjupersonene å være i tvil om, selv om de ikke lykkes med å gjøre det eksplisitt. Her drar en kjensel på Hislop (2013) som uttrykker at taus kunnskap representerer kunnskap som mennesker har, og som kan forme hvordan de tenker og agerer, men som ikke fullt ut kan gjøres eksplisitt. Det er ikke vanskelig å se at dette tause elementet har preget intervjupersonenes tankegang og etterfølgende handlinger. Hva gjelder Heisenbergs poeng vedrørende språkets betydning, gjengitt i Styhre (2004, s. 180) kan det nevnes at disse intervjupersoner er høyt utdannede og språkføre. De bør således, på generelt grunnlag, inneha brukbart med språklige verktøy til å beskrive.

Sett opp mot kunnskapspyramiden (se figur 2, side 27) så er et underliggende spørsmål i hvilken grad det egentlig spiller noen rolle hvor en definerer intuisjonen å ligge? Som en del av det tause elementet i kunnskapsbegrepet, som en egen utskilt del av kunnskapsbegrepet, eller som visdom rangert over kunnskapsbegrepet? Den overfor siterte uttalelsen fra intervjuperson 1 går i retning av visdom, og i møtet med eksempelvis teorien om mesterlære fra brødrene Dreyfus (1999) er det nesten så en kan høre en imaginær og akademisk applaus. For som brødrene skriver så levner de liten tvil om at de mener analytisk rasjonalitet, selv om

det etterspørres av gode grunner, alltid vil være ensbetydende med tap av ekspertise. Intervjuperson 1 virket å være minst opptatt av analytisk etter-rasjonalisering av sin intuitivt funderede beslutning. Skjønt et oppfølgende spørsmål fra alternativt perspektiv vil kunne være om erfaring rommer all kunnskap? Vil summen av erfaring således kunne tenkes å mangle noe?

Gourlay hevder at det er et ugjenkallelig taust element i all eksplisitt kunnskap og at det aldri er mulig å gjøre om taus kunnskap helt og holdent til eksplisitt kunnskap. Taus og eksplisitt blir på en måte uatskillelig (Gourlay 2006 i Hislop 2013, s. 115-116). Hvis en legger til grunn at eksplisitt kunnskap er tilnærmet likt uttalt praksis hos intervjupersonene så viste det seg ved nøyere ettergåelse at det som først ble uttalt (eksplisitt) inneholdt tause elementer. Og disse tause elementene klarte ikke intervjupersonene å gjøre eksplisitt under intervjuene. Dette støtter teorier i retning av en både/og tilnærming på bekostning av enten/eller. Intuisjonen og/eller de tause elementer ser ut til å støtte seg på et fundament av eksplisitt kunnskap i rekrutteringsbeslutningen, både før og etter koblingsøyeblikket. Og før begrepet går i møte med psykologien kan en minne om uttalelsen fra Bergsson, gjengitt av Styhre (2004), om at det som kan forstås av intuisjonen bare vil bli problematisert av intellektet. Oversatt til empirien i denne forskningen kan en fremføre at den intuitive koblingen bare vil bli problematisert av analytisk etter-rasjonalisering.

5.3.2.2 Møtet med intuisjon i psykologien

Bevisstheten har utviklet evnen til å overstyre sine genetiske instruksjoner og til å sette sin egen uavhengige retning på handlinger, og med bevisstheten kan vi bevisst veie hva sansene forteller oss, og respondere i henhold til dette, uttrykker Csikszentmihalyi (1990). Det virker som om Csikszentmihalyi yter støtte til tanker om at det kan gå et skille mellom en menneskelig lynhurtig sansing av og i omgivelsene, et nedarvet instinkt (amygdala?), opp mot en langsommere og bevisst sansing som forfatteren her framfører er skapt av evolusjonen. Hva enn intuisjon måtte være så peker dette i retning av at det kan overstyres av bevisstheten, eksempelvis i form av etter-rasjonalisering.

Som nevnt i kapittel 2 virker tilnærmingen til, og forståelsen av, begrepet intuisjon å være forskjellig i det filosofiske og det psykologiske miljø. Dikotomisk oppsummert oppfattes intuisjon blant filosofer som noe rasjonelt, mens psykologene ikke gjør det. Dette medfører at psykologer kan tendere til å se på intuisjon som en feilkilde i form av en automatisk, ubevisst, hurtig og uanstrengt kognitiv prosess, mens filosofer tenderer til å betrakte intuisjon som overordnet rasjonell intelligens. En slags høyeste grad av kunnskap (Henden 2004). Med dette bakteppet bragte jeg med meg noen undringer inn mot intervjuene, og som er gjengitt i kapittel 2. For det første hvorvidt intuisjon/magefølelse i stor grad var involvert i rekrutteringsbeslutningen? I tråd med argumentasjonen så langt våger jeg meg til å svare ja på dette. Men er dette ansett som noe rasjonelt? Svaret på den undringen er noe mer utfordrende. Er det mulig å si noe om hvorvidt intervjupersonenes tilnærming heller mot den psykologiske eller filosofiske tilnærmingen til intuisjon? Noen utvalgte uttalelser er på sin plass:

[...] I dette tilfellet tror jeg stort sett jeg jobbet for å få det bekreftet. (Intervjuperson 1).

[...] Mye ubevissthet som ligger der. Du må ha rasjonaliteten med deg når du skal gjøre de her type valg da. Så derfor er det jo viktig at, i slike type prosesser, at du har noen formelle rammer rundt det. (Intervjuperson 2).

[...] Jeg lar det gå tid. Og så må jeg tenke gjennom litt, analysere littegrann etterpå. (Intervjuperson 3).

[...] En slags oppbygging av tillit til min egen vurdering gjennom møter, og liksom sånn der sidespeil-sjekk gjennom prat med kollegiet. (Intervjuperson 4).

Disse utvalgte utdragene representerer en slags syntetisering av intervjuene hva gjelder noe i retning av tiltro til egen intuisjon, og hvordan intervjupersonene forholdt seg til denne i forbindelse med denne rekrutteringsbeslutningen. Min fortolkning av intervjuene som helhet går i retning av at det på dette punkt er en viss spredning i feltet. Intervjuperson 1 fremstår muligens som den som styrer beslutningen mest i takt med, og i tillit til intuisjonen, altså i retning den filosofiske tilnærmingen som Henden viser til. De øvrige virker å helle i større eller mindre grad mot den psykologiske forståelsen.

Sett opp mot funnene til Henden (2004) yter denne avhandlingen delvis støtte til at intuisjon var viktigere enn analyse når disse topplederne skulle ta rekrutteringsbeslutningen. Beslutningene var i betydelig grad preget av intuisjon, skjønt analytisk preget etter-rasjonalisering er vektlagt i varierende grad. Noen av intervjupersonene virker å tendere mot å anse intuisjon som noe ubevisst og automatisk som en skal være forsiktig med å vektlegge for mye. Mens minst en av intervjupersonene virker å tendere mot at intuisjon er overordnet rasjonell intelligens.

Sett opp mot funnene til Olsen og Sjørtrø (2013) så kan det ha spilt en rolle at en rekrutteringsprosess har mindre tidspress enn hva innsatsledere i Politiet står ovenfor under løsningen av krevende oppdrag. Intuisjonen virker å slå inn i begge disse situasjoner, men der hvor innsatslederen må stå i situasjonen har intervjupersonene i dette tilfellet hatt anledning til å trekke seg tilbake og bruke tid. Denne tidsbruken virker til en viss grad å ha slått av intuisjonen og derigjennom sluppet til analytisk fundert etter-rasjonalisering i større og/eller mindre grad.

5.3.2.3 Møtet med intuisjon i kreative miljøer

Som jeg viste til i kapittel 2 så kan man finne oppfordringer i retning av å lytte til intuisjonen og ta denne på alvor i det jeg omtalte som de kreative miljøer. Med empirien fra denne undersøkelsen friskt i minne er det fristende å følge eksempelvis Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) og deres oppfordring om å unngå å se bort fra magefølelsen, ledsaget av Ingmar Bergmans advarsel mot å mistro ens intuisjon, men heller verdsette den slik at den trenes og

utvikles til et nyttig verktøy (Duhlin og Lindkvist 2009, s. 179). Et underliggende og generelt spørsmål er hvorvidt det faktisk er mulig å skru av intuisjonen? Representerer det egentlig et reelt alternativ? Hvis svaret på det er ja, så innebærer det selvsagt at man kan velge det jeg har omtalt som en analytisk eller rasjonell tilnærming til rekrutteringsbeslutningen i alle faser. Hvis svaret derimot er nei stiller det seg noe annerledes. Da er man belemret med denne faktoren enten man vil det eller ikke. De fire rekrutteringsbeslutningene som her er forsket på peker i retning av sistnevnte - altså at intuisjonen er med enten man vil eller ikke, og at dette i all særdeleshet slår inn i koblingsøyeblikket. Spørsmålet som da presser seg på er hvordan man forholder seg til dette? Basert på intervjuene virker det å være en viss variasjon hva gjelder hvordan de fire intervjupersonene i denne undersøkelsen forholdt seg til egen intuisjon. Variasjonens bredde virker å romme alt fra sterkt tiltro og til mer generell mistro til intuisjonen, illustrert ved følgende utdrag:

[...] Og når jeg får den magesfølelsen på personen så..., og den kan jeg jo få tidlig, da kjører jeg. Og ofte så er det rett. Som regel er det rett. (Intervjuperson 1).

[...] Det å stole på magesfølelse er ikke tilstrekkelig, og det bør man egentlig unngå i slike prosesser. (Intervjuperson 2).

[...] Jeg tenker med meg selv at magesfølelsen er så god at dette blir rett. Altså er jeg helt skråsikker på det, og det er jeg ikke altså. Jeg har sikkert vært det en gang i tiden, men det har jeg sluttet med. (Intervjuperson 3).

[...] Plutselig så klaffer ting. Da virker det liksom som om det er et øyeblikk da, men det må jeg kanskje moderere litt og si at det er mere likevel en prosess da, ikke sant. Ha møte, gjøre meg inntrykk, positive, negative, spørsmålstejn. Og så tenker jeg på det i etterkant. Prøve mine vurderinger opp mot andres vurderinger. (Intervjuperson 4).

Sett opp mot noen spørsmål jeg stilte i teorikapittelet kan det for det første virke som det å ikke medbringe seg selv og sine magesfølelser inn i rekrutteringsbeslutningen er vanskelig (umulig?). I hvilken grad en lytter til disse virker å variere i relativt stor grad. Intervjuene peker også i retning av at bevisstheten om funksjonen til egen intuisjon varierer. I likhet med at intervjusamtalenes belysning av når rekrutteringsbeslutningen/koblingsøyeblikket egentlig foregikk virket å flytte intervjupersonenes egen oppfatning av anvendt praksis, virket det i kjølvannet av dette som om bevisstheten rundt intuisjonens rolle i dette øyeblikket også økte til en viss grad. Og hva gjelder Bergmans advarsel så er det fristende å påstå at helhetsinntrykket fra intervjuene er at intuisjonen i liten grad fremsto som topptrent.

5.3.3 Empirien møter beslutningsteoriene

Rekrutteringsbeslutningenes kunnskapsinnhold har vært mitt hovedfokus for undring, ergo er det i denne materien jeg har prioritert størst dybde. All tid det til syvende og sist dreier seg om en beslutning framførte jeg i teorikapitlet noe teorigrunnlag, etterfulgt av tre forskjellige beslutningsmodeller for å se hvordan empirien passer inn i disse modellenes perspektiver. I et overhengende perspektiv vil jeg påpeke likhetstrekk med det Enderud (1976, s. 16-17) beskriver som den atferdsbaserte teori, hvor fordelen med å gå veien via beskrivelser og forklaringer av virkeligheten før en gir seg i kast med å konstruere veiledende teorier, framheves. Enderud legger til at denne fremgangsmåten blant annet åpner opp for å forstå på hvilke punkter beslutningstakerne ikke oppfører seg i overenstemmelse med den klassiske idealmodellen, og hva som er årsakene hertil? I korte drag finner jeg ingen av modellene egnet til å romme helheten i intervjupersonenes anvendte praksis. Dog er der enkelte gjenkjennbare elementer fra alle modellene, og jeg vil i det følgende belyse noe av dette, samt se inn mot hvor det skjærer seg.

Beslutninger kan analyseres på flere nivåer skriver Claus Nygaard (2006, s. 40-41). Men som han skriver videre så kan ikke en virksomhet eller et system i realiteten treffe en beslutning, det kan kun individer. Hvis en ser for seg at koblingsøyeblikket representerer beslutningen, eller basisen i så måte, er det lite tvil om at denne foregikk på individnivå hos de rekrutterende lederne.

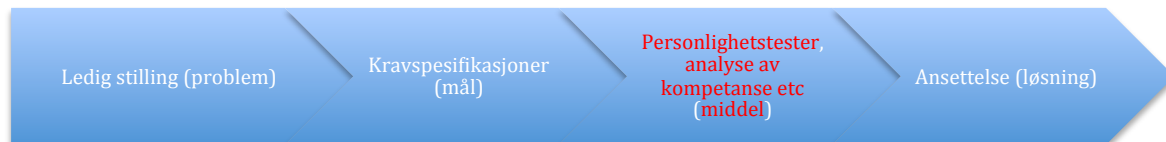
5.3.3.1 Møtet med den rasjonelle beslutningsmodell

Jeg har underveis, både under fortellingene og ikke minst i analysen vist til indiser og spor av analytisk rasjonalitet hos intervjupersonene. Dette har klare likhetstrekk med elementer i den rasjonelle beslutningsmodell. For å samle trådene sett opp mot de tre beslutningsmodellene kan en oppsummere med at den analytiske og rasjonelle innledningen (omtalt som "før beslutningen") peker mot den rasjonelle beslutningsmodell. Empirien tyder på at vesentlig fokus var rettet mot en metodisk tilnærming og en definert målsetting. Altså hva skal beslutningen skulle føre til. En rekruttering av en leder med nokså klare kompetanser. Selv intervjuperson nummer 1, som på mange måter hadde den minst metodiske tilnærmingen, poengterte dette slik:

[...] Når du har tegnet et kart som noen skal passe inn i, og det er uavhengig av person.

Beslutningstakerne, altså intervjupersonene, virket innledningsvis å ha vært relativt fokusert på hva som var antatt å gi best nytteverdi i den ledige posisjonen. Noe i retning av en kalkulering av forskjellige alternativer, på generelt grunnlag. Som poengtert i kapittel 2 er det klare likheter med det objektivistiske kunnskapssynet og denne beslutningsmodellen, nærmere bestemt den neo-funksjonalistiske diskurs, og dette korresponderer med den empiriske illustrasjonen i figur 10.

Basert på den rasjonelle beslutningsmodellen (figur 11 under) kan en finne empirisk støtte for at de to første faser er godt tilstedeværende i alle fire ansettelse, men at modellens linearitet forlades i fase tre (markert med rødt). Der hvor middelet til løsning ifølge modellen skal være å finne i objektive og eksplisitte verktøy har vi sett at så ikke var tilfelle i anvendt praksis. Koblingen foregikk subjektivt og ved hjelp av tause og/eller intuitive elementer. Der var midler, eller prosedyrer/fremgangsmåter som eksempelvis personlighetstester og annet til stede, men dette ble ikke rangert over de tause elementer.



Figur 11: Empirien satt opp mot lineariteten i den rasjonelle beslutningsmodell (omarbeidet fra Nygaard 2006, s. 44)

5.3.3.2 Møtet med den begrenset rasjonelle beslutningsmodell

Ut fra denne modellen kunne en se for seg å gå inn i prosessen med nokså vage forestillinger om hva som er målet. Kravspesifikasjoner blir mer løselige, og kan påvirkes underveis. Selv om dette ikke passer nevneverdig med utgangspunktet for de omhandlede rekrutteringsprosessene så er det elementer av dette i det jeg så langt har benevnet etter-rasjonalisering eller kvalitetssikring. Alle intervjupersoner ytret i større eller mindre grad en fase etter koblingsøyeblikket hvor de tenkte den aktuelle kandidaten inn i stillingen og det eksisterende miljøet. Ville de passe inn? Det som Nygaard (2006) fremhever vedrørende politikk og maktbruk når eksempelvis målet skal settes er det spor av hvis en legger godviljen til. Ingen av intervjupersonene bragte på banen utpreget vektlegging av interne forhandlinger vedrørende kjønn, alder, utdannelse, personlighet, erfaring eller annet. Men både til en viss grad innledningsvis og ikke minst i etterrasjonaliseringsfasen var det fokus på at kandidaten måtte ha pondus nok til å takle ulike grupperinger i arbeidsmiljøet. I den begrenset rasjonelle beslutningsmodell (figur 4, side 38) følger ikke beslutningsprosessen så veldefinerte steg som i den rasjonelle. På bakgrunn av pågående forhandlinger kan foregående steg i prosessen bli utfordret. Intervjuperson 4 kan fungere som en illustrasjon:

[...] Altså her har vi kandidaten - tror vi vedkommende passer inn i rollen slik som vi har tenkt oss denne, eller skulle vi ha flyttet rollen litt mer over mot dit? Hvordan skal vi matche person og rolle rett og slett.

For øvrig vil det poengterte sprik mellom uttalt og anvendt praksis, samt utfordringene med å skille selve beslutningen fra det som skjedde før og etter, isolert sett også tale for dette dynamiske elementet i beslutningsprosessen.

Den spesielle varianten av denne modellen, omtalt som begrensingsmodellen (Enderud 1976, s. 60-61) ble eksemplifisert med såpass strenge kravspesifikasjoner at søknadsmengden begrenses ned til en enkelt søker, og at en således sparer mye i beslutningsprosessen. Det er åpenbare likheter med denne tankegangen i spesielt to av rekrutteringene. Både hos intervjuperson 1 og 4 var det i realiteten kun en søker, skjønt også hos intervjuperson 2 kan en stille spørsmål ved når koblingsøyeblikket inntraff og hvor mange som reelt sett kunne forventes å tilfredsstille de krav som lå til grunn for å true denne foretatte koblingen. Der hvor intervjuperson 1 åpenbart sparte mye ved å konsentrere seg utelukkende om den ene kandidaten var så ikke tilfelle hos intervjuperson 4, og i enda mindre grad beskrivende hos intervjuperson 2.

Den delvis rasjonelle beslutningsmodellen forutsetter dog flere involverte, slik at det kan forhandles og belønnes. I den innhentede empirien er det begrenset med støtte å finne til disse punkt, selv om det hos enkelte ble innhentet forslag til aktuelle kandidater med riktig kompetanse, samt at enkelte kollegaer ble brukt som sparringspartnere. Sistnevnte bar mer preg av å være element i kvalitetssikring enn reelle forhandlinger.

5.3.3.3 Møtet med søppelbøtte-modellen

I denne modellen forlattes antakelsene om relativt klare mål forut for en beslutning (Nygaard 2006, s. 55). Videre følger ikke beslutningene noen rasjonell sekvensiell prosess, hvor problemet kommer før løsningen. Beslutningen er heller resultatet av fire forskjellige strømmer av hendelser som treffer hverandre. Disse strømmene er en strøm av beslutningssituasjoner, en strøm av problemstillinger, en strøm av løsninger og en strøm av deltakere. Rett og slett utfordringer og løsninger som en metaforisk ser for seg å kaste ned i en bøtte, hvorpå det relativt tilfeldig vokser fram beslutninger blant en strøm av deltakere.

Rekrutteringsbeslutningen foretatt av intervjuperson 1 har noen trekk som peker i denne retning når møtet med den aktuelle kandidaten nokså tilfeldig ble til på bakgrunn av tips fra en bekjent i næringslivet, og kandidaten passet til "det problemet" intervjupersonen ønsket løst. Like fullt finner jeg ikke modellen å stemme helt all tid utgangspunktet for også denne beslutningen virket å være relativt klar. Dernest at det var begrenset med aktører som kastet forskjellige ønsker om såvel kompetanse som arbeidsoppgaver og konkrete kandidater oppi bøtta, og ingen fra selve virksomheten. Og beslutningen bar ikke preg av å vokse fram i en forhandlingsprosess mellom aktørene.

Nygaard (2006, s. 62) påpeker at det for de fleste virksomheter er avgjørende å fremstå som en rasjonell beslutningstaker for å unngå at det stilles spørsmålsteget ved beslutningene og beslutningstakerne. Enderud (1976, s. 102) påpeker at sterk kulturell påvirkning i vårt moderne samfunn har knyttet oppfattelsen av fornuftig beslutningstaking tett sammen med analytiske modeller, og at avvik fra rasjonell beslutningstaking gjenspeiles i dårlig samvittighet, og ikke minst ekstra bruk av tid og energi for å pynte på fasaden. Etter-rasjonalisering er begrepet han bruker for å forklare forsøk på å anvende en rasjonell

forklaringsmodell på beslutningsforløp som slett ikke var særlig rasjonelle (Enderud 1976, s. 123). Jeg finner støtte for dette i empirien. Det er gjennomgående fokus på etter-rasjonalisering hos samtlige intervjupersoner, dog i mindre grad hos den ene. Om min tilnærming hadde vært mer kvantitativt preget, eksempelvis i form av spørreskjema eller liknende, ville fort den uttalte praksis representert mine funn utad. Det er således nærliggende å tro at beslutningene utad, i form av dokumenter og annet, fremstår som om de levde opp til forventningene i den rasjonelle beslutningsmodell selv om prosessen inneholdt noe annet.

Enderud framfører en oppfordring fundamentert i den atferdsbaserte teorien. Nemlig at en benytter en induktiv tilnærming som utgangspunkt for eventuelt å bygge teorier, dog ved å skjele til eksisterende beslutningsteorier (Enderud 1976, s. 16). Jeg føler at det er det jeg nå har gjort. Den rasjonelle beslutningsmodellen representerer et slags startpunkt, hvorpå figurene 7 og 8 beskriver den øvrige gang i den anvendte praksis. Min største opplevde svakhet ved de etablerte beslutningsmodellene befinner seg i kjernen av min undring og mine funn, nærmere bestemt det tause/intuitive kunnskapsinnholdets tilstedeværelse i koblingsøyeblikket/rekrutteringsøyeblikket.

5.4 Avsluttende tanker til analysen

Formålet med kvalitativ analyse er å utvikle en forståelse av dataene som går utover de beskrivelser deltakerne gir av sin situasjon og sine synspunkter. På den annen side preges vår forståelse av data av den litteratur vi har lest forut for prosjektet. Tolkingsprosessen preges både av de inntrykk forskeren får fra data, og fra teoretiske perspektiver (Thagaard 2013, s. 167). Forskerens tolkning vil som oftest avvike fra deltakernes forståelse fordi forskeren også tolker dataene ut fra et faglig ståsted (Thagaard 2013, s. 178). Jeg mener jeg i dette kapitlet har utviklet en forståelse av dataene utover intervjupersonenes uttalte praksis. Og det har vært en dynamisk prosess på den måte at forskjellige angrepsmåter har ført til en stadig dialog med empiriens biter og helhet, sammenholdt med teoriens verden. Ved en mer kvantitativ tilnærming ville jeg sannsynligvis ikke vært i stand til å skille mellom uttalt og anvendt praksis, hvilket kunne resultert i et noe skjevt bilde av hva som faktisk skjedde, men muligens i et større og mer generaliserbart utvalg. Intuisjonens rolle ville fort ha blitt adskillig nedtonet, subsidiært druknet ved en slik tilnærming. Min tolkning er preget av hvor jeg har valgt å fokusere, altså inn mot beslutningsøyeblikket. Videre prøvde jeg å være veldig oppmerksom på at min egen hypotese, eller kanskje mer treffende - undring, vedrørende intuisjon sin rolle i dette landskapet. På grunn av dette var det kun i det fjerde og siste intervjuet at jeg selv brakte dette begrepet på banen, helt mot slutten av intervjuet, og opp mot begrep som intervjupersonen selv hadde brukt. I de øvrige intervju kom intuisjon/magefølelse fram i intervjupersonenes egne forklaringer, hvorpå jeg etterspurte deres meningsinnhold. Oppsummeringsmessig har jeg i hovedsak rettet fokus mot å finne intervjupersonenes anvendte praksis ved siste lederrekruttering inn mot egen ledergruppe.

5.5 Hva betyr mine funn?

I en flercasestudie er et av målene å bygge opp en generell forklaring som stemmer overens med de individuelle casene, selv om disse er forskjellige på detaljnivå, skriver Johannessen et al. (2010, s. 210). Jeg mener å ha avdekket underliggende likheter i anvendt praksis ved disse fire lederrekrutteringene. Det er åpenbare forskjeller, men det er også noe jeg oppfatter som grunnleggende likheter, spesielt oppsummert ved at en relativt rasjonell og analytisk fundert stilling virker å bli koblet til en konkret person ved hjelp av intuisjon, hvorpå det i det etterfølgende atter søkes en mer eller mindre analytisk etter-rasjonalisering.

6. Dette har jeg kommet fram til

Jeg vil i dette kapittelet snøre sammen det jeg har kommet fram til. Først utkrystallisere mine hovedfunn opp mot de forskningsspørsmål jeg viste til innledningsvis, før jeg konkluderer opp mot problemstillingen.

6.1 Hva er mine hovedfunn?

Gjennom min forskning har jeg kommet til at anvendt praksis ved lederrekruttering i konkurranseutsatt næring kjennetegnes av tre faser, hvorav eksakt hvor selve rekrutteringsbeslutningen befinner seg kan være utfordrende å stadfeste. Opp mot mine innledende forskningsspørsmål kan det oppsummeres som følger:

- 1) Hva kjennetegner selve koblingen mellom ledig stilling og konkret person - "koblingsøyeblikket"?

Selve koblingsøyeblikket er kanskje den mest spennende og utfordrende fasen. Dette kjennetegnes av åpenbart tause kunnskapselementer som både er vanskelig å forklare og konkret tidfeste. Disse kunnskapselementene oppsto inne i intervjupersonene, og var ikke å finne i noe eksternt eller analytisk fundert. Like fullt virker denne koblingen å ha vært avgjørende i alle de fire lederansettelsene. Intervjupersonene benyttet tidvis litt forskjellig begrep, men under utfordring av meningsinnhold pekte de alle i retning av intuisjon (magefølelse). Synet på, og uttalt tiltro til intuisjonen varierte til dels betydelig. Helt fra full tiltro til at intuisjonen representerer summen av all erfaring, og til at intuisjon er noe en på generell basis skal være skeptisk til.

- 2) Hva kjennetegner tiden før og etter "koblingsøyeblikket"?

Både tiden før og etter koblingsøyeblikket virker å være analytisk fundert. Det vil si basert på et rasjonelt og objektivistisk inspirert kunnskapssyn. Der hvor tiden før preges av kravspesifikasjoner og analytiske tanker for hvordan den ledige stillingen best mulig kan fylles opp på generelt grunnlag, preges tiden etter av hvordan den konkrete kandidaten passer inn i det forhåndstenkte bildet. Forberedelsene virker å inneholde en slags bit for bit-tankegang, hvor målet er å få det hele til å smelte sammen. Tiden etter virker å se den andre veien, altså en sammensmeltet helhet hvor en søker å se om bitene virkelig passer sammen eller om helheten slår sprekker. Tiden etter virker også å ta innover seg tanker om sosiale faktorer i større grad enn de andre fasene. Typisk om denne konkrete personens inntreden vil virke positivt inn, eller trigge konflikter.

3) Hvordan ble egenskaper ved valgt kandidat vektlagt?

Faglig forankring virker å ha vært mest vektlagt, tett fulgt av personlige egenskaper, mens ledererfaring og til slutt lederutdanning spilte mindre rolle i rekrutteringsbeslutningen. Jeg har ikke gått dypere inn i intervjupersonenes meningsinnhold av disse begrepene.

6.2 Konklusjon

I min problemstilling stilte jeg spørsmålet: *Hva slags kunnskap baserer toppledere i konkurranseutsatt næring seg på når de tar den endelige rekrutteringsbeslutningen ved ansettelse av ledere inn til egen ledergruppe?*

Mitt svar på dette blir: *I det en konkret kandidat kobles sammen med en ledig lederstilling baseres kunnskapen på tause, praksis- og følelsesbaserte elementer. Et kunnskapslandskap hvor begrepet intuisjon har sitt tilholdssted. Om ikke dette er selve rekrutteringsbeslutningen så virker dette koblingsøyeblikket uansett å ha avgjørende betydning for rekrutteringsbeslutningen.*

7. Et siste kapittel

Forskning dreier seg på mange måter om å finne presise spørsmål, for deretter å søke forståelse eller svar. Den nye forståelsen gjødsler gjerne nye spørsmål, eller fornyet undring. Analogt med en hermeneutisk bevegelse (spiral) hvor en ikke kommer i mål. Håpet er at man blir litt mere opplyst, og litt klokere, for hver gang en beveger seg "oppover" i spiralen. Med forskningsprosessen og konklusjonen på denne som et bakteppe finner jeg det således naturlig med et avsluttende kapittel som tar et raskt tilbakeblikk, eller muligens et overblikk, ispedd noen refleksjoner og spørsmål som har dukket opp hos meg under og etter denne prosessen.

Jeg startet denne avhandlingen med å avsløre roten til min undring, ledsaget av at jeg inviterte deg som leser med på ferden fra undring til konklusjon. Underveis har jeg foretatt de avgrensninger, valg og prioriteringer jeg har funnet formålstjenlige utifra min helhetsvurdering. Disse har jeg beskrevet så transparent jeg har evnet. Spørsmålet er om du som leser, utifra en kritisk vurdering, finner at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte, og om mine tolkninger kan være gyldige? I så fall er oppfølgingsspørsmålet hvorvidt noe kan være overførbart til andre situasjoner, og hvorfor? Du som leser oppfordres til å gjøre deg opp din mening.

7.1 Mot tøyd kompetanse

Såvel prosessen med, som de konklusjoner jeg har kommet til i denne avhandlingen har gjort meg mere opplyst, og forhåpentligvis litt klokere. Spesielt gjelder dette elementer vedrørende anvendt praksis innen lederrekruttering, men kanskje også utover dette. Min forståelsesramme føles utvidet. Er dette i tråd med andres oppfatning? Og har det noen videre betydning?

Henden fremfører at det å studere intuisjon er en måte å skape et mer realistisk perspektiv på hvordan strategiske beslutningstakere faktisk tenker (Eisenhardt & Zbaracki 1992, s. 33 i Henden 2004, s. 97). Ved å sammenholde mine funn med den strategiske undertone som innledningsvis trigget min nysgjerrighet gir dette mening. Personlig sitter jeg med en opplevelse av at jeg tidligere både har undervurdert og neglisjert betydningen av intuisjon, samt manglet forståelse av begrepets betydning. Jeg påstår ikke at jeg herved sitter på gode og eksakte svar. Økt forståelse og ikke minst økt nysgjerrighet som gjødsler et økt fokus vil jeg finne mer beskrivende.

Forskning viser at menneskelige responser avviker fra handlinger som ansees normative i tråd med forskjellige beslutningsmodeller og rasjonell bedømmelse, fortsetter Henden (2004, s. 101). Jeg koster på meg et anerkjennende nikk. Min forskning passer inn i dette bildet, samtidig som den erkjennelsen får følger for hvor jeg anbefaler at man fester blikket i fall man ønsker å fokusere på beslutninger. Ved slike erkjennelser er det dog lett å nærmest forelske seg i dette nye. Rett og slett bli for ivrig, og derigjennom kaste (glemme) gamle

perspektiver. I så henseende finner jeg det på sin plass å henvise til det Irgens (2011) omtaler som toøyd kompetanse. Kjernen i dette er en metafor som framsnakker henholdsvis et vitenskapelig (analytisk) påvirket øye og et mer kunstnerisk (humanistisk). Advarselen er at enøydhet er like begrensende for god praksis, uansett hvilket øye man er blind på (Irgens 2011, s. 39). I klartekst vil ikke min anbefaling være å la intuisjonen ta over styringen totalt, i alle sammenhenger, hvorpå strukturert rasjonalitet avskaffes. Anbefalingen går mer i retning av å tillate seg å heve øyelokket på det kunstneriske øyet, uten å lukke det andre, slik at en kan ta innover seg eksempelvis tause elementer, følelser og intuisjon. Å ikke gjøre dette kan bli litt som å metaforisk stikke hodet i sanden i en del tilfeller. Utsikten nede i sanden kan være oversiktlig, men også svært begrenset og lite tilpasset virkeligheten omkring. Hovedtyngden av min nye og utvidede forståelse opp mot problemstillingen i denne forskningen oppleves å befinne seg omtrent i summen av figurene 7 og 8, ledsaget av kunnskaps-elementer som befinner seg dypt inne i det praksisbaserte landskapet. Fundamentet i det objektivistiske perspektivet opplever jeg at jeg i større grad hadde med meg fra før.

7.2 Noen tanker om overførbarhet og nye spørsmål

I relasjon til avhandlingens tema vil jeg påstå at menneskene er det bærende elementet i en bedrift, og derigjennom antyde at det å ansette disse menneskene er noe av det viktigste en gjør. Ikke minst på ledernivå. Å bedre forstå hvilke elementer en slik rekrutteringsbeslutning faktisk består av kan selvsagt føre til økt kunnskap, men forhåpentligvis også økt oppmerksomhet rundt de forskjellige elementer og de forskjellige faser. Som Enderud (1976, s. 17) påpeker kan en nærmere forståelse av beslutningsprosessen føre til et valg mellom det å endre beslutningstakerne (og organisasjonen) i retning ønsket modell, alternativt ta inn over seg hvordan dette rent faktisk foregår og velge å leve med beslutningstakerne som de er, og tilpasse beslutningsmodellene deretter. Jeg slår et slag for sistnevnte.

I et videre perspektiv kan en spørre om dette bare gjelder for disse rekrutteringsbeslutningene på ledernivå i konkurranseutsatt næring? Hva med rekrutteringsbeslutninger på andre nivåer, og i andre næringer? Hva med andre beslutninger i mer generelle termer? Er det ikke slik at vi omgir oss med beslutninger? Hva med eksempelvis en lege som stiller en diagnose, altså kobler en diagnose (akademisk og/eller erfaringsbasert kunnskap) til en konkret pasient? Finnes det der et koblingsøyeblikk, og hva består i så fall det av? Jeg har vært på en god del medisinske kongresser de siste 20 år, men mener jeg har til gode å oppleve at begrep i retning intuisjon har blitt nevneverdig behandlet.

Hvis en velger å forholde seg til en ontologisk virkelighet som innbefatter at et menneskes intuisjon ikke er mulig å skru av, uansett hvor mye en måtte ønske det, så kan det rett og slett åpne for en del interessante påfølgende spørsmål. Deriblant hvordan forholde seg til, og i hvilken grad en bør fokusere mere på å bli kjent med sin egen intuisjon? Et relativt generelt spørsmål som deretter presser seg fram er hvordan en skal forholde seg til diverse objektive verktøy som tilbys? Med denne avhandlingens fokus på rekruttering som fundament kan en stille seg spørsmål om i hvor stor grad en skal styre rekrutteringen i retning av objektivt

funderte verktøy? Nedenfor siteres et eksempel som poppet opp i form av reklame på facebook-siden min den 06 februar 2016, fra Proffice.no:

"Å ha rett medarbeider på plass har aldri vært viktigere. Å ansette er en av de mest betydningsfulle investeringene du gjør som arbeidsgiver. La ikke magefølelsen være det eneste som styrer rekrutteringen. I vår guide får du håndfaste tips til hvordan du tar objektive og velforankrede beslutninger når du rekrutterer din neste medarbeider."

Den 08 mai 2016 søkte jeg på nettsiden til Proffice.no for å se nærmere på dette. Sitatet fant jeg ikke, men derimot følgende appetittvekker fra en femtrinns guide til vellykket rekruttering:

1. Analysere - bedre matching med 360-kravprofil
2. Tiltrekke - hva vekker kandidatens interesse?
3. Kvalifisere - sikre rett sluttkandidater med strukturerte prosesser
4. Bearbeide - ikke mist kandidatene dine
5. Velg - på tide å legge bort magefølelsen

I lys av denne avhandlingen finner jeg punkt 5 særdeles interessant. Er det for det første mulig å legge bort magefølelsen/intuisjonen? Og ikke minst - er det ønskelig? Mitt svar går i retning av nei på det første, og nei på det andre, skjønt jeg da legger til grunn en forhåpentligvis godt trent intuisjon i en filosofisk betydning. Det må poengteres at dette eksemplet ble tilfeldig valgt da det til alt overmål dukket opp på min facebookside mens jeg arbeidet med denne avhandlingen. Jeg har valgt å ikke fokusere på rekrutteringsbyrå i denne avhandlingen, ei heller nærmere ettergåelse av denne modellen.

Andre aktuelle spørsmål, basert på denne forskningen, kan relateres til personlighetstester. Brukes dette? Hvorfor? Og hvilken nytteverdi oppleves det å ha? Om dette utvalget intervjupersoner var representativt for en større virkelighet kan det antyde at det i relativt stor grad benyttes slike tester. Med et såpass lite utvalg kan det selvsagt være tilfeldig, men like fullt kan det som forslag til videre undring påpekes at den eneste som ikke benyttet personlighetstesting av kandidat(er) var intervjupersonen som fremsto med størst tiltro til egen intuisjon. Den eventuelle nytten fremsto for øvrig som lite avgjørende, og virket i hovedsak å inngå som et kvalitetssikrende element i en analytisk etter-rasjonalisering hos beslutningstaker.

For å finne gode svar må man altså finne de rette spørsmålene. Nå som denne forskningsferden er over kan jeg se tilbake mot starten. Og starten besto av spørsmål. Mange spørsmål som endte opp i en problemstilling. Jeg var søkende før jeg satte avgårde i en mer stødig og avgrenset kurs. Noen av spørsmålene var relativt smale mens andre fremsto mer som ubegrensede. Noen av disse spørsmålene er berørt underveis i avhandlingen, mens andre har gått klar. Jeg vil ikke her kunne gi svar på alle disse spørsmålene, men tillater meg å se tilbake mot noen av dem.

7.3 Tilbakeblikk mot innledende undring

Min innledende undring hadde solide innslag av strategiske undertoner. Er det ny kurs å spore i bedriftene som skal redde oss i fremtiden? Hvorvidt dette komprimerte forskningsutsnittet av den anvendte praksis ved lederrekruttering representerer en ny retning for disse bedriftene, og derigjennom for landet kan diskuteres. På den ene side virket intuisjon og/eller tause kunnskapselementer å ha preget beslutningene, samtidig som personlige egenskaper var tillagt betydelig vekt. Isolert sett utfordrer dette en mer analytisk forankret tenking, hvor det eksplisitte rangeres over det tause. På den annen side virker dog erkjennelsen av, og tilliten til, dette tause kunnskapsfundamentet og/eller intuisjonen, å være noe utfordrende. Samtidig som faglig tyngde angis å ha vært det viktigste. Rett og slett at kandidatene kunne skilte med riktig utdanning og erfaring, i tråd med det oppsatt ønskelige på fagfeltet. I denne sammenhengen tilsvarer dette en profesjonsutdanning på minimum master-nivå, hvorpå eksempelvis lederutdanning ikke tillegges nevneverdig vekt. Dette peker mot at rollen i stor grad er forhåndsdefinert. En slags jakt på et objektivisert ideale. Basert på erfaringer og tanker med sitt utspring i fortid, søkes spesifikke kvalifikasjoner til å møte disse opplevde utfordringene. Underliggende kan det framføres en antakelse om at retningen vil være mye det samme inn i fremtiden. Det innledende spørsmålet kan således omformuleres i retning av hvorvidt det er de forskjellige profesjonsutdanningene, som ingeniør, revisor, økonom og jurist som skal stå for retningsendringen i samfunnet, eller om det å vektlegge andre kombinasjoner av bakgrunn og utdannelser ved ansettelser som er veien å gå? Intervjupersonenes anvendte praksis viser vei mot en nokså strukturert, eller analytisk fundert, tilnærming til akkurat dette. En slags konsolidering framfor å ta "risikoen" med spreke ansettelser litt utenfor det kjente landskapet.

Andre innledende spørsmål dreide rundt hvorvidt førsteinntrykk lar seg overstyre av rasjonalitet, og hvor grensen eventuelt går mellom instinkt og intuisjon. En av svakhetene ved denne forskningen er fokus på det vellykkede, altså gjennomførte ansettelser med fokus på den positive beslutningen hvor en kandidat blir valgt. I og med at alle de som ikke ble valgt ikke er med i forskningen er det vanskelig å svare på denne undringen. En kan ikke utelukke at noen av de som ikke ble valgt kan ha gitt positive førsteinntrykk. Det som dog virker å ha preget rekrutteringsbeslutningen i de faktiske ansettelsene er det opplevde behovet for å etter-rasjonalisere koblingsøyeblikket. Underliggende anes en variert grad av mistenksomhet til egen kobling, og hos enkelte nærmest en mistro, hvorpå det kreves rasjonell ettergåelse eller bekreftelse. En til dels tidkrevende øvelse i sterk kontrast til den hurtige intuitive koblingen som lå til grunn forut for etter-rasjonaliseringen. Dette til tross, i de omhandlede lederrekrutteringene førte ikke denne etter-rasjonaliseringen til endret utkomme, men som sagt, her er ikke forskningens design egnet til å fange denne faktoren.

Hva gjelder grenseoppgangen mellom instinkt og intuisjon så tør jeg fremdeles ikke sette den eksakte streken. Min forståelse er dog utviklet noe som resultat av prosessen med denne avhandlingen, og jeg synes fortsatt det er et spennende spørsmål. Min nåværende forståelse

peker i retning av at begge deler representerer svært hurtige og tidseffektive redskaper, samt at instinkt virker å være noe ubevisst mens intuisjon peker mer i retning av klokskap. En oppfatning jeg ser ut til å dele med flere når Henden (2004, s. 35) refererer til at kunnskapen som er iboende instinktet er gjort bevisst og tenkt av intuisjonen. Et annet skille er handlings-elementet. Instinkt virker å være sammenkoblet med en form for pre-programmert handling og/eller reaksjon, mens intuisjon på sin side virker å fungere mer som en radar hvor inntrykk, erfaring og annet samles til et helhetsbilde av situasjonen, hvorpå handling kan velges basert på denne "summen". Intuisjonen er ikke handling i seg selv, og er også løsrevet fra handling. Den virker å være en slags syntese som en av intervjupersonene så treffende beskrev, hvor de forskjellige delene settes sammen til en større og samlet enhet.

Hvis en forfølger en slik forståelse av intuisjon kan det medvirke til å vinkle retningen på diverse undrende spørsmål, enten det er i forskningsøyemed eller ei. Med utgangspunkt i en virkelighetsforståelse som anerkjenner intuisjon som overfor beskrevet blir det for eksempel interessant at ekteparet Root- Bernstein (2003) har forfattet et skrift hvor de poengterer at intuisjon, på samme måte som språk og logikk, bygger på ferdigheter som kan læres og praktiseres. De ramser sågar opp 13 verktøy for dette. Et overhengende spørsmål blir således om vi i større grad bør fokusere på å "trene" denne hellige gave - intuisjonen?

7.4 Avsluttende refleksjoner

Jeg startet min prosess med spørsmål og undring i relativt vid forstand, i retning av spørsmål som hvordan konkurranseutsatt næring i Norge skal omstille seg slik som øvrigheten pålegger dem? Dette ble syntetisert ned til den foreliggende problemstilling, hvor foretatt rekruttering inn til ledergruppen i noen av disse bedriftene ble mitt utsnitt. All tid første prioritet var å få best mulig forståelse av hva som faktisk skjedde, i et retrospektivt perspektiv, lot jeg empirien være nokså førende. Og empirien var spennende, særlig når jeg sammen intervjupersonene søkte den dype forståelsen. Når jeg nå ser tilbake på helheten i forskningsprosjektet, kommer jeg til å tenke på at det innledningsvis var et diskusjonstema hvorvidt jeg skulle bruke mer kvantitative metoder, noe i retning av spørreundersøkelse, for å fange gjennomførte rekrutteringsbeslutninger. Det hadde vært noen fordeler med en slik tilnærming all tid jeg kunne ha sendt det til mange flere, og sånn sett kanskje et mer solid og representativt utvalg. Og jeg kunne sågar ha sortert svarene nokså spesifisert opp mot gitte spørsmål. Samme spørsmål og samme svaralternativer til alle. Jeg ser ikke bort fra at det kunne ha vakt interesse blant både etablerte ledere, lederaspiranter, rekrutteringsbyråer og andre med interesse for ledelse og lederrekruttering ved valg av et design som i mer kvantitative og eksplisitte former hadde angitt i klartekst hvilke metoder som blir brukt og hvilke preferanser som gjelder. Mer i retning av en oppskriftsbok. Hvis en tenker seg at disse fire lederne var representativ for landets rekrutterende ledere ville en fort kunne ha framført et studieresultat hvor den rasjonelle beslutningsmodellen nærmest representerte svaret, ihvertfall for de fleste. Jeg er likevel glad jeg ikke gjorde det. For hvordan ville en slik tilnærming kunne ha fanget opp forskjellen mellom uttalt og anvendt praksis? Hvordan skulle jeg da ha klart å få innblikk i hva som virkelig skjedde? *Gjør som jeg sier, og ikke som jeg*

gjør er et kjent ordtak. En kvantitativ undersøkelse av denne problemstillingen ville fort ha endt i nettopp dette landskapet, og det får meg til å reflektere over hvorvidt det kan være tilfelle i andre (forsknings-) sammenhenger også?

En siste refleksjon er at denne avhandlingen representerer slutten på en akademisk fordypning over flere år. Som voksen-student, sammen andre voksne studenter, godt skolerte forelesere og et rikholdig pensum, er min subjektive vurdering at dette har vært svært berikende. Arbeidsomt og lærerikt på et voksent nivå, om man kan uttrykke seg på den måten. Det er selvsagt mulig å ta masse utdanning tidlig i livet, være seg på master eller doktorgrads-nivå, men av åpenbare årsaker vil det tidlig i livet kunne være noe mer sparsomt med arbeids- og livserfaring å relatere dette til. Isolert sett ligger således svært mye til rette for at "voksen-opplæring" har noen klare fordeler. Det som derimot overrasket meg litt i denne forskningen, og som forsåvidt også tidvis har blitt bekreftet i møte med andre, er en smule skepsis til lederutdanning generelt. Hva kommer dette av? Kan det være uvitenhet om innholdet? Kan det være at det anses som en utfordring? Er det mismatch mellom innholdet i eksempelvis MKL og det næringslivet etterspør? Kan det være slik at mange ledere i dag, og andre for den saks skyld, befinner seg dypt inne i det objektivistiske landskapet, og således både søker beslutninger, ansettelse og arbeidsmetoder som følger dette grunnsynet, hvorpå den mer praksisbaserte retningen rett og slett ansees forstyrrende, problematisk og/eller uønsket? Et eller annet sted inne i denne refleksjonsbanen befinner det seg, for mitt vedkommende, en tiltro til at næringslivet vil kunne berikes av innholdet som befinner seg i sentrum av MKL-studiet, og helt sikkert andre lederutdanninger med. Linken mellom en del lederutdanninger og næringslivet virker dog å ha forbedringspotensialer.

Som avslutning på min forskningsreise gir det mening, for meg, å enes med Damasio i at det ikke er mulig å utvikle en realistisk forståelse av beslutningsatferd hvis emosjoner og følelser ikke trekkes inn (Damasio 2001, 2003 i Irgens 2011, s. 35). Denne avhandlingen representerer mitt bidrag i så måte.

Epilog

Tårnfrid: "Godt spørsmål Gaute! Vi hadde selvsagt klare tanker om hva vi søkte etter, samt grundige prosedyrer for slike ansettelse. Men når alt kommer til alt så tror jeg ikke at jeg evner å peke på det spesifikt utslagsgivende og derigjennom sette eksakte ord på hvorfor du utmerket deg. Vi hadde mange bra kandidater, også til intervju, skjønt med deg så var det liksom som om alt falt på plass i form av en slags helhet, og det allerede fra og med første møte. Jeg var i utgangspunktet svært fornøyd med utarbeidelsen av kravspesifikasjonen, helt til du kom på banen. Du virker nemlig å representere noe utover det vi hadde evnet å tenke ut selv i forkant, og et sted i dette landskapet ligger svaret på spørsmålet ditt."

8. Referanser

Booker, L., Bontis, N., and Serenko, A. (2008). The Relevance of Knowledge Management and Intellectual Capital Research. *Knowledge and Process Management*, 15/4: 235-46.

Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40 (2): 90-111.

Carlsen, A., Clegg, S. And Gjersvik, R. (2012). *Idea Work*, Oslo: CappelenDamm.

Cassirer, E. (1944). *An Essay on Man*. New Haven: Yale University Press.

Cook, S., and Brown, J. (1999). *Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*. *Organization Science*, 10/4: 381-400.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

Cyert, R. M. og March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J.

Damasio, A.R. (2001). Emotion and the Human Brain. *Annals of the New York Academy of Sciences*, s. 935-101.

Damasio, A.R. (2003). *Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain*. New York: Harcourt.

Dehlin, E. (2008). *The Flesh and Blood of Improvisation: a Study of Everyday Organizing*. (Doktorgradsavhandling, NTNU). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/148918>

Dehlin, E.. (2011). "Klokskapens pragmatikk - om kunnskapslederrollen". I E.J Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 62-75). Bergen: fagbokforlaget.

Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. eds. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. London. Sage Publications.

Dewey, J. (1929). *Experience and Nature*. London: George Allen & Unwin.

Dewey, J. (1958). *Art as experience*. New York: Capricorn.

- Dreyfus, H.L. og Dreyfus, S.E. (1986). *Mind over machine*. Free press. New York.
- Dreyfus, H.L og Dreyfus, S.E. (1999). Mesterlære og eksperterens læring. I: K. Nielsen og S. Kvale *Mesterlære – læring som sosial praksis*, kap. 3, s. 52-70. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Duhlin, O. og Lindkvist, L. (2009). "Administrative Artists and Artistic Administrators: The Case of Theatre. I Koivunen, N. & Rehn, A. (Red.). (2009). *Creativity and the contemporary Economy*. København: Liber.
- Eisenhardt, K. & Zbaracki, M. (1991). *Strategic Decision Making, in Strategic Management Journal*, Vol. 13, 17-37, 1992.
- Elkjær, B. (2004). Organizational Learning – The Third Way. *Management Learning*, 35 (4): 419-434. London: Sage Publications.
- Enderud, H. (1976). *Beslutninger i organisationer: I adfærdsteoretisk perspektiv*. Århus: Clemensstrykkeriet.
- Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, 40 (3)
- Fangen, K. (2010). *Deltakende observasjon*. 2 utg. Fagbokforlaget. Bergen.
- Gagliardi, P. (1996). Exploring the aesthetic side of organizational life. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 565-580). London: Sage.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Cultures*. Basis Books. New York.
- Gotvassli, K. Å. (2011). "Den gode prestasjon - rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser?. I E.J Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 42-61). Bergen: fagbokforlaget.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007). Aesthetic Leadership. *Leadership Quarterly*, 18 (6): 554-560.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-116.
- Henden, G. (2004). *Intuition and its Role in Strategic Thinking* (Doktorgradsavhandling, Handelshøyskolen BI). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/94372>

- Herman, D. (2009). *Basic elements of Narrative*. Hoboken, NJ, USA: Wiley-Blackwell.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organization: A Critical Introduction*. 3. ed. Oxford University Press.
- Husserl, E. (1960). *Cartesian meditations: An introduction to phenomenology*. The Hague. Netherlands: Martinus Nijoff.
- Irgens, E.J. & Wennes, G. (red.). (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J. (2007). *Profesjon og organisasjon: å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, I.S (2002). *Ona fyr*. Dinamo Forlag
- Johannessen, A. et al. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Gyldendal. Oslo.
- Langer, S. (1942). *Philosophy in a new key*. Boston: Harvard University Press.
- LeDoux, J. (2010). *What do we know about the amygdala?* Hentet 15.07.15 fra <http://bigthink.com/videos/the-amygdala-in-5-minutes>.
- March, J. G. (1971). The technology of foolishness. *Civiløkonomen*, 18(4), 4-12. København.
- Merleau-Ponty, M. (1962). *The phenomenology of perception*. London: Routledge.
- Nonaka, F. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt forlag.
- Nygaard, C. (2006): *Strategizing: kontekstuel virksomhedsteori*. København: Samfundslitteratur.
- Olsen, P.I. & Sjøtrø, A. (2013). *Hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag*. (Mastergradsavhandling, Copenhagen Business School/Aarhus Universitet). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/147281>

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of Firm*, revidert utgave utgitt i 1995. Oxford: Oxford University Press.

Proffice sin nettside. Hentet fra <https://www.proffice.no>

Root-Bernstein, R., & Root-Bernstein, M. (2003): Intuitive Tools for Innovative Thinking. I: Shavinina, L. V. (red.) *The International Handbook of Innovation*. Amsterdam: Elsevier Science.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget. Bergen.

Schultze, U. and C. Stabell (2004). Knowing What You Don't Know: Discourse and Contradictions in Knowledge Management Research. *Journal of Management Studies* 41/4: 549-73. June 2004, Blackwell Publishing Ltd

Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. 3. utg. Sage. London.

Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Los Angeles: Sage.

Styhre, A. (2004). Rethinking Knowledge: A Bersonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge. *British Journal of Management*, 15 (2): 177-188.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen. Fagbokforlaget.

Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 11-25.

Wennes, G. (2006). *Jakten på den avhengige variabel - om kvantitative idealer i ledelsesforskning og case-studier som alternativ*. Oslo. Cappelen akademisk.

Westeren, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: fagbokforlaget.

Yin, R. K. (1989). Case study research. Design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, Volume 5. Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Vedlegg 2: Intervjuguide.

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Jeg er en student som gjennomfører studiet Master i kunnskapsledelse. Studiet er et erfaringsbasert mastergradsstudium, organisert som et samarbeid mellom Handelshøyskolen i Trondheim, Høgskolen i Nord, samt Copenhagen Business School og Institut for Uddannelse og Pædagogikk ved Aarhus Universitet i Danmark. Jeg holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Mer informasjon om studiet finner du ved å følge denne linken:
<http://www.hint.no/mkl>

Temaet for oppgaven er ”*lederansettelser, hva ligger til grunn for rekrutteringsbeslutningen?*”. Det som pirrer min nysgjerrighet er hvordan selve rekrutteringsbeslutningen arter seg. Fokus i oppgaven er rekruttering som er foretatt og hvor det er mulig å se tilbake mot det øyeblikket hvor beslutningen ble fattet. Hva baserte denne beslutningen seg på? Hvor hentet man kunnskapen fra?

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 5-6 ledere, fortrinnsvis i konkurranseutsatte virksomheter, som i rimelig nær fortid har ansatt ledere i sin organisasjon, gjerne inn til virksomhetens ledergruppe. Spørsmålene vil styre inn mot selve beslutningsøyeblikket, inkludert hva som kan ha vært utslagsgivende i så måte. Deltakerne oppfordres således til å tenke tilbake til den siste lederansettelsen i forkant av intervjuet. Jeg vil bruke diktafon og ta enkelte notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent 1 time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger du har gitt bli slettet og utelatt fra oppgaven. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og du vil bli anonymisert i den ferdige oppgaven. Opptakene vil slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av september 2016.

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

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på tlf. 91837674, eller sende en e-post til arildaho@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Professor Knut Ingar Westeren ved HINT på <mailto:knut.i.westeren@hint.no>.

Med vennlig hilsen

Arild Andre Hansbakk Olsen, Kystadbrinken 31, 7027 Trondheim

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur Telefonnummer

Intervjuguide

Navn:

Dato:

Innledning:

Presentasjon av meg, oppgaven og innramming av intervjuet. Deriblant samtykkeerklæring, avklaringer (behandling av lydopptak og transkribert materiale) og formål. Punkter å berøre for å illustrere min interesse/mitt perspektiv og formål:

- *MKL*
- *Mye fokus på behov for endring og "etter oljen" i næringslivet.*
- ***Evt lese opp:*** *“De siste tiårene har oljeaktiviteten vært en motor bak vår økonomiske vekst. Den har skapt store inntekter, trygge arbeidsplasser og gjort det mulig å skape ett av verdens beste velferdssamfunn. Vi har lenge visst at oljeaktiviteten en dag ville passere toppen. Mye tyder på at det nå har skjedd. Nye næringer må bidra mer til å bære velferdsordningene og løfte landet vårt videre. Da må vi gjøre det mer lønnsomt å investere i nye norske arbeidsplasser. Vi må bli bedre på å skape nytt. Derfor vil det i år være en historisk satsning på forskning, innovasjon og kunnskap.”*
(Statsminister Erna Solbergs nyttårstale 2015).
- *Har valgt meg konkurranseutsatte virksomheter, og forutsetter at disse virksomheter har ledere/ledergrupper med intensjon om å styre/gi retning.*
- *Kan lederansettelser således fungere som et kondensert utdrag av dette bildet, materialisert i en rekrutteringsbeslutning?*
- *Ergo - Hvordan foregår faktiske lederansettelser i midt-norge (i dette landskapet)?*

1. Fortell om din yrkesmessige bakgrunn

- Alder
- Yrkeserfaring
- Erfaring innen/med rekruttering
- Utdanning
- Hvor mange ansatte er dere (evt. under deg)?

2. Fortell om (tenk på) den siste lederansettelsen der du hadde rekrutteringsbeslutningen:

a) Hvilken stilling dreide det seg om?

- Hvorfor skulle det ansettes ny leder? (Erstatte noen? Ny ekstra inn? Endrede forhold? Grad av "kjent" område/arbeidsoppgaver vs det ukjente?)
- Hva ønsket man å se etter? (Egenskaper? Bakgrunn? Kompetanser?)
- Personalansvar?

b) Hvor kandidatene kom/ble hentet fra?

- Hvor søkte dere etter kandidater?
- Hvem avgjorde/bestemte/gjennomførte siling av kandidater?
- Kan du si litt om hvordan dere i bedriften tradisjonelt har rekruttert ledere?

c) Forklar i hvilken grad det var prosedyrer for ansettelsesprosessen involvert?

- Hvordan foregikk prosessen? (Hva styrte denne, og hvorfor? Hvem avgjorde prosessen?..)
- Ble det benyttet personlighetstester ifm ansettelsen? Hvilke(n)?
- Går det an å si litt rundt eventuelt ønsket "retning" forbundet med ansettelse av denne lederposisjonen?

d) Forklar i hvilken grad man var ute etter spesifikke kriterier hos kandidater? Hvilke (i så fall)?

- Hvis mulig få tak i stillingsutlysningen.

e) Kan du beskrive så detaljert som mulig hvordan beslutningen artet seg.

Oppfordrer deg til å forsøke tenke deg tilbake mot/til øyeblikket hvor beslutningen ble fattet, og beskrive alle detaljer rundt dette etter beste evne. Konteksten, gjerne hvor du var, når beslutningen oppsto, hvordan utviklingen og modningen av dette artet seg. Alle detaljer du kan erindre som kaster lys over hvordan og hvorfor du oppfattet, bedømte og bestemte som du gjorde. Det er viktig at det er din opplevelse og at du således forsøker å ta meg med inn i beslutningen, og at jeg ikke styrer opplevelsen ved å stille spørsmål som jeg velger. (Informanten får fortelle fritt og uavbrutt inntil vedkommende selv sier seg ferdig).

- **Oppfølgingsspørsmål til historien** (kan du si mer om... Hva mener du med?.. Hvordan opplevde du? Er det din mening at? NB: Unngå "hvorfor?" jfr. Thagaard s. 99-101).

- Hvem andre var involvert i beslutningen?
- Hvordan ble rekruttering(en/sbeslutningen) gjennomført?
- Kan du si noe om hvor fort beslutningen ble tatt?
- Hvis magefølelse/intuisjon kommer på bordet - Kan du beskrive dette nærmere? Hva er dette? Hva består det av?
- Når slo evt. magefølelsen inn? Og ble tiden i den videre prosess dernest brukt til å jobbe med eller mot denne?
- I hvilken grad vil du si at du var sikker når du tok beslutningen?

- Var det/hvilke følelser involvert i beslutningen?

f) Jeg oppfordrer deg på samme måte som ovenfor å forklare etter beste evne hva det var med valgte kandidat som gjorde at denne ble valgt. Altså med kandidaten som utgangspunkt i stedet for beslutningsøyeblikket?

- Oppfølgingsspørsmål til historien (som over)

- Hvem fikk tilbudet? (beskriv personen med egenskaper, bakgrunn, kompetanse...).
- Evt. i hvilken grad vil du si dere traff det dere lette etter?
- Hvor mange kandidater var involvert?

Ekstra fra intervju 2: Vedrørende den personen som ble ansatt. Kan du si noe om hvordan du/dere vektet dennes egenskaper, eksempelvis i:

1. *Fagkunnskap/fagutdanning (hva/hvilken?)*
2. *Ledererfaring (hva/hvilken/hvilket nivå?)*
3. *Lederutdanning (hva/hvilken/hvilket nivå?)*
4. *Personlige egenskaper (i så fall hvilke? Kreativitet/improvisasjon, intuisjon..., basert på personlighetstester - hva/hvilke?)*
5. *Evt. annet?*

3. Oppfølgingsspørsmål til historien(e):

Har du andre liknende opplevelser?

- Hva mener du var grunnen til at du valgte som du gjorde?
- (Har det så langt vist seg å vært en bra beslutning?)
- Hvilke egenskaper har du/har du ikke som kunne forandret utfallet?
- Hvis vi metaforisk sett beskriver bedriften her som en bil, og ledergruppen sitter med hver sin hånd på rattet som styrer retningen. I hvilken grad og på hvilken måte forventer du (eller førte) den siste hånden som ble ansatt til en bevegelse i rattet, altså en retningsendring?
- Hva er etter ditt syn viktige egenskaper som leder i denne virksomheten? (forsøk å få informanten til å reflektere selvstendig rundt kunnskapsbegrepet)

o Hva støtter du deg på når du er i tvil om hva du skal beslutte?

o Forholdet til instruks, prosedyrer og lovverk i forhold til rekruttering?

o Forholdet mellom teori og praksis?