

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Janne Kristine Kosmo

Taus kunnskap.

Vektlegging ved rekruttering av ledere?

Dato: 21. desember 2017

Totalt antall sider: 67

Abstract

This study is focused on the tacit dimension and how it comes to expression when new leaders are selected. The question is which experiences and knowledge do leaders look for when they are recruiting new leaders into the company. The author also seeks to determine whether the need for revenue and customers' satisfaction is prioritized higher than the employees working conditions and welfare. This leads to the following scientific question:

How is the tacit dimension emphasized when selecting leaders?

The context for this study is the recruitment process in a selected company within the grocery trade in Norway.

Polanyi defined the tacit dimension in 1966 as, "*that we may know more than we manage to express*". This is the fundamental theory selected for this study and accompanied by various related theories from organizational fields and Human Resource Management (HRM).

The conclusion of this study is the social and emotional aspects of the tacit dimension are highly appreciated during the leader selection process whereas the candidates previous work experience is a secondary priority. The balance between generating revenue and maintaining working conditions must be kept, while it seems that leaders with social and emotional skills influence the organization in a positive manner that promotes effectiveness and revenue making.

Forord

Jeg begynte i arbeidslivet i 17-årsalderen. Det begynte med deltidsarbeid i butikk ved siden av skolen. Sånn gikk nu dagen med skole og arbeid, hand i hand. Ettersom utdanning på høgskolenivå ble fullført, overtok arbeidet som heltids syssel, og tanken på videre utdanning var fjern. Interessen for ledelsesfagene utviklet seg imidlertid gradvis etter som tiden gikk, og arbeidet på gulvet gav unik mulighet i å observere og erfare det å bli ledet av ledere med ulike ledelsesfilosofi. Jeg har opplevd det som etter min oppfatning var både gode og dårlige ledere. Mine ledere hadde betydelig innflytelse på min arbeidsdag, noe som ofte definerte om dagen ble fin eller ikke. Jeg erfarte at det jeg opplevde som god ledelse, gjerne medførte både trivsel og inspirasjon, og dermed også bedre innsats.

I 2014 flyttet mine foreldre og to av mine søsken til Bodø. De gjorde meg oppmerksom på MBA-studiet ved det som den gang het Universitetet i Nordland, som senere ble omdøpt til det spenstige navnet Nord Universitet. MBA-studiet bød på flere fordypninger, blant annet ledelse. Som et samlingsbasert studium kunne dette la seg kombinere både med arbeid og bosted fjernt fra Bodø. Alt lå til rette for videre utdanning innen et tema jeg fant svært interessant. Jeg takker Nord Universitet for muligheten og et flott og tilrettelagt studium.

Jeg vil gjerne takke informantene, som velvillig stilte opp med verdifulle bidrag til datagrunnlaget, veileder som viste vei gjennom den akademiske jungelen, samt familie, kollegaer og venner som har bidratt med motiverende heiarop fra sidelinjen.

Jeg har lært mye, og jeg håper at denne kunnskapen blir nyttig for flere enn meg. Jeg legger nå ned pennen, og går tilbake til arbeidsplassen med nye og inspirerende ideer.

“Today knowledge has power. It controls access to opportunity and advancement.”

Peter Drucker (1909-2005)(Hess&Orthmann, 2012)

Oslo 21. desember 2017

Janne Kristine Kosmo

Sammendrag

Denne masterbesvarelsen er en studie som danner oppsummeringen og avslutningen på et studium i MBA ledelse ved Nord Universitet. Studien er blitt gjennomført av Janne Kristine Kosmo, og hensikten var å besvare følgende problemstilling:

Hvordan vektlegges taus kunnskap ved rekruttering av ledere?

Studien ble gjennomført med et kvalitativt og intensivt design, med en fenomenologisk og dermed utforskende innretning. Den er ikke tilknyttet en spesiell case, men konteksten den ble gjennomført i er innenfor en norsk dagligvarekjede i en spesifikk landsdel. Totalt 8 informanter har gjennom intervjuer bidratt til datagrunnlaget, og de har med bakgrunn i sine stillinger gitt et nyansert bilde av hva som vektlegges ved rekruttering av ledere på mellomnivå i virksomheten. Forskningsspørsmålene som på sin side bidro til å nyansere og fokusere problemstillingen, la henholdsvis vekt på sosial og emosjonell kompetanse, samt forholdet mellom kundetilfredshet og resultater på den ene siden, og den ansattes trivsel på den andre.

Oppsummert peker konklusjonen på ulike sider av rekrutteringsprosessen, herunder at taus kunnskap i form av sosial og emosjonell kompetanse i stor grad vektlegges ved rekruttering av ledere. Ledere i studiens aktuelle kontekst etterstreber også balanse mellom kundetilfredshet og resultater på den ene siden, samt arbeidsmiljø og trivsel på den andre. Det hersker en allmenn oppfatning om at trivsel og godt arbeidsmiljø påvirker effektiviteten i virksomheten på en god måte, noe som videre positivt stimulerer inntjeningen og de økonomiske resultatene.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Abstract | i |
| Forord | ii |
| Sammendrag | iii |
| Innholdsfortegnelse | iv |
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Kunnskap og rekruttering | 1 |
| 1.2 Problemstilling | 2 |
| 1.3 Forskningsspørsmål | 3 |
| 1.4 Definisjoner | 5 |
| 1.5 Oppsummering innledning | 6 |
| 2.0 Teori | 7 |
| 2.1 Taus kunnskap og erfaring | 7 |
| 2.1.1 Sosial og emosjonell kompetanse | 8 |
| 2.1.2 Selvledelse og selvinnsikt | 11 |
| 2.1.3 Personlig ansvar | 13 |
| 2.1.4 Ledelse og samarbeid | 13 |
| 2.1.5 Intuisjon og mønsterforståelse | 14 |
| 2.2 Kultur og kommunikasjon | 15 |
| 2.2.1 Kultur | 15 |
| 2.2.2 Kommunikasjon | 16 |
| 2.2.3 Personlig erfaringsoverføring | 18 |
| 2.3 Kompetanse | 19 |
| 2.3.1 Kompetanseutvikling | 20 |
| 2.3.2 Samhandlingskompetanse | 21 |
| 2.3.3 Perspektivskifte | 23 |
| 2.3.4 Teamkompetanse | 23 |
| 2.3.5 Ferdighetsnivåene | 24 |
| 2.3.6 Kjennetegn på et godt lederskap | 25 |
| 2.3.7 Ulike lederstiler | 25 |
| 2.4 Rekruttering og resultater | 25 |
| 2.4.1 Påvirker rekruttering virksomhetens effektivitet? | 28 |
| 2.5 Rekruttering – en teoretisk modell | 28 |
| 2.6 Oppsummering teorikapittel | 29 |
| 3.0 Metode | 32 |
| 3.1 Design | 32 |
| 3.2 Avgrensning | 35 |
| 3.3 Kontekst | 35 |
| 3.4 Datagrunnlaget | 37 |
| 3.4.1 Intervjuene | 38 |
| 3.4.2 Presentasjon av data | 39 |
| 3.5 Feilkilder | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.6 Reliabilitet og validitet..... | 41 |
| 3.7 Forskningsetikk..... | 41 |
| 4.0 Analyse og drøfting..... | 43 |
| 4.1 Presentasjon av data..... | 43 |
| 4.1.1 Taus kunnskap og erfaring..... | 43 |
| 4.1.2 Kompetanse..... | 52 |
| 4.1.3 Rekruttering og resultater..... | 53 |
| 4.2 Drøfting..... | 58 |
| 4.2.1 Taus kunnskap og erfaring..... | 59 |
| 4.2.2 Kommunikasjon og kultur..... | 60 |
| 4.2.3 Kompetanse..... | 61 |
| 4.2.4 Rekruttering og resultater..... | 62 |
| 4.3 Oppsummering teoretisk utgangspunkt vs. empirisk resultat..... | 63 |
| 5.0 Oppsummering og konklusjon..... | 65 |
| 5.1 Svar på problemstillingen..... | 65 |
| 5.2 Svar på forskningsspørsmålet..... | 66 |
| 5.3 Styrker og svakheter med studien..... | 66 |
| 5.4 Forslag til videre forskning..... | 66 |
| 5.5 Implikasjoner for ledere..... | 67 |
| Litteraturliste..... | 68 |
| Vedlegg 1 – Intervjuguide..... | 73 |
| Vedlegg 2 – De mest interessante sitatene (tabell)..... | 74 |
| Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring..... | 77 |

1.0 Innledning

Dette kapittelet danner innledningen på en masterbesvarelse ved Nord Universitet som vil undersøke hvordan taus kunnskap vektlegges ved rekruttering av ledere. Jeg innleder med betraktninger om kunnskap, noe som danner grunnlaget for en drøfting av problemstilling og forskningsspørsmål. Disse blir teoretisk begrunnet, og forskningsspørsmålene bidrar til å avgrense og fokusere studien på de delene av den tause kunnskapen som kalles sosial og emosjonell kompetanse. Jeg definerer også ledelsesbegrepet, blant annet på grunnlag av Jacobsen og Thorsviks (2013) glimrende arbeider.

1.1 Kunnskap og rekruttering

Den som søker etter en definisjon på begrepet kunnskap, vil finne mange ulike vinklinger og oppfatninger. Den klassiske samt også enkleste definisjonen av kunnskap kan spores tilbake til antikken og Platon, hvor kunnskap beskrives med ordene “*en begrunnet sann oppfatning*” (Sander, 2016). Men hvor enkelt er det å tolke denne definisjonen? I et vitenskapsteoretisk perspektiv kan en diskusjon om begrepet fremstå som abstrakt. Det er mange spørsmål som kan stilles, hvor svarene hverken er entydige eller opplagte. Eksempler kan være hvordan kravet til begrunnelse skal forstås, herunder hvem som har definisjonsmakten. Det er ikke alltid godt å vite hva sannhet er, hvordan den bestemmes, og ikke minst hvem som eier sannheten. Er det videre nok å tilegne seg kunnskapen gjennom å lese en bok, eller kreves det refleksjoner og konklusjoner før man kan kalle en oppfatning for kunnskap? Det finnes teorier om læring. Jeg vil ikke gå dypere inn i disse, annet enn å henvise til Jacobsen og Thorsvik (2013) som i sin definisjon av læring både peker på tilegnelse av ny kunnskap, og endring av atferd på grunnlag av denne. Dette vil kreve både evne til refleksjon og endringsvilje. Stuart E. Dreyfus beskrev i 1981 en matrise med 5 læringsnivåer, hvor hvert nivå ble karakterisert. Matrisen ble bygget på henholdsvis mental kapasitet og ferdighetsnivå, hvor det sistnevnte definerte fem nivåer fra novise til ekspert (Dreyfus, 1981). Jeg regner det som relevant å ha et forhold til denne målestokken ved seleksjon av kandidater, da resultat åpenbart vil kunne ha innvirkning både på utførelsen og effektiviteten av arbeidet, men også på lønnsgodtgjøringen. En underkvalifisert arbeidstaker vil neppe produsere som ønsket, og en overkvalifisert vil kanskje kreve høyere lønn enn hva stillingen tilsier.

I det praktiske livet knyttes kunnskap til både hva individer og organisasjoner lærer og erfarer, og hvordan lærdommen både tilegnes og benyttes. Kunnskap er viktig i mange

sammenhenger. I arbeidslivet henger kunnskap tett sammen med evnen til å utføre ulike typer funksjoner. I mange stillinger vil det være en rekke krav som må oppfylles før en kandidat er kvalifisert. I et samfunn som har en viss prosentandel arbeidsledighet, vil en logisk slutning være at det samtidig er konkurranse om ledige stillinger. Det betyr at det gjerne er flere kvalifiserte søkere til samme stilling, noe som leder hen til spørsmålet om hvordan utvelgelsen blant de kvalifiserte søkerne foregår. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver rekrutteringsprosessen som en rekke påfølgende handlinger, herunder kompetansekartlegging, tiltrekking av kandidater og seleksjon. Det vil innledningsvis være nødvendig å kartlegge kompetansebehovet, for derved å kunne beskrive hva en kandidat skal kunne bidra med i en ny stilling. Da en virksomhet gjerne inkluderer flere ansatte, er det nærliggende i en kartlegging å vurdere teamkompetanse, slik at optimal synergieffekt oppnås når en kandidat ansettes, og skal virke sammen med sine kollegaer. I denne sammenhengen spiller ikke bare den rent faglige kompetansen inn, men også den sosiale- og emosjonelle kompetansen (Spurkeland, 2012).

Rekrutteringsprosessen fremstår som svært viktig for effektivt å kunne utnytte arbeidskraften i virksomheten. I denne anledning er kandidatens kunnskaper viktige. Hvordan kan så kunnskapen kvantifiseres? Formelle kunnskaper dokumenteres i stor grad gjennom utdanning, vitnemål og sertifikater. Dette er kunnskap som gjerne er lett identifiserbar, og som også kalles eksplisitt kunnskap. Det vil kunne være enkelt å basere rekruttering og ansettelser på eksplisitt kunnskap alene, nærmest etter en matematisk beregning av faktiske opplysninger. En slik tilnærming vil imidlertid kunne være mangelfull, da den neppe vil kunne si noe om evnen til praktisk anvendelse av kunnskapen. Det vil selvsagt være svært aktuelt å etterspørre arbeidserfaring, noe som kan dokumenteres gjennom arbeidsattester, uten at det gir noen garanti for kvaliteten i arbeidsutførelsen. Denne refleksjonen indikerer at et individs samlede kunnskap ikke er helt kvantifiserbar, og at selv om en del av kunnskapen er åpenbar og eksplisitt, vil en annen dimensjon gjerne være implisitt og vanskelig å identifisere, nemlig taus kunnskap.

1.2 Problemstilling

Rekruttering og ansettelse av personer med riktig kunnskap er avgjørende for en effektiv anvendelse av virksomhetens ressurser. Jeg vil ut fra tilgjengelig teori i denne studien redegjøre for ulike oppfatninger av taus kunnskap, og hvordan den både tilegnes og utnyttes. Polanyi (1966) var den som introduserte taus kunnskap som begrep. Han relaterte dette til

sammenhengen mellom erfaringer og evnen til å anvende dem i løsning av arbeidsoppgaver. I korthet kan taus kunnskap sammenfattes i ordene erfaring og intuisjon. Taus kunnskap er gjerne godt skjult og kan dermed være vanskelig å identifisere. Dersom denne typen kunnskap skal vektlegges ved ansettelse, må de som er involvert i denne typen prosesser kjenne til hva det er, hva det kan bety for utførelsen av arbeidet til den enkelte som ansettes, og dermed hva vil det bety for virksomheten. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på seleksjonsprosessen som den delen av rekrutteringen hvor en arbeidsgiver kan finne svar på hvor egnet en kandidat er til en stilling. De nevner intervjuer og ulike tester, som benyttet i kombinasjon vil kunne gi et bedre beslutningsgrunnlag enn anvendelse av metodene enkeltvis.

Jeg har basert på egne erfaringer en antagelse om at taus kunnskap av ulike årsaker undervurderes og i kun varierende grad vektlegges i rekrutterings- og ansettelsesprosesser. Jeg ser det som uøkonomisk å ikke kunne utnytte et individs fulle potensiale til beste for virksomheten, og det vil kunne gi konkurransefortrinn dersom de totalt sett beste kandidatene ansettes. I en virksomhet hvor konkurransen er hard og marginene små, vil effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser kunne ha stor betydning for resultatet. Den ansatte er etter min vurdering den viktigste ressursen i virksomheten, og skal denne ressursen utnyttes optimalt, bør den enkeltes potensial i størst mulig grad kartlegges før ansettelse. Denne kunnskapen vil etter mine begreper også ha betydning i ledelsessituasjonen, hvor arbeidsoppgaver både fordeles og følges opp. Da ledere gjerne har mangeartede og varierte ansvar for arbeidsstokken, vil lederen også ha stor influens på den enkeltes arbeidssituasjon. Dette underbygger min forestilling om at det blir enda viktigere for høyere ledelsesnivå å kjenne det personalet som skal ha ledelsesansvar, da deres innflytelse på de ansatte også vil ha direkte innflytelse på effektiviteten og dermed på resultatene. Jeg vil med denne studien forsøke å innfri mitt ønske om en dypere forståelse for hvordan taus kunnskap både identifiseres og vektlegges i rekrutteringsprosessen, noe som leder frem til følgende problemstilling:

Hvordan vektlegges taus kunnskap ved rekruttering av ledere?

1.3 Forskningsspørsmål

Hensikten med forskningsspørsmålene er å nyansere problemstillingen, sette fokus på antatt interessante vinklinger og dermed bidra til at forskningsopplegget får en konkret og håndterbar innretning, samt å finne et godt svar på problemstillingen.

Siden taus kunnskap kan være mangeartet og samtidig fremstå som noe abstrakt (Polanyi, 1966), vil det i en studie være nyttig å på den ene siden avgrense begrepet, og samtidig operasjonalisere det ved å definere et innhold. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på betydningen av sosial- og emosjonell intelligens for utøvelsen av godt lederskap, to tydelige begreper som samtidig kan relateres til taus kunnskap. Dette gjør det enkelt og naturlig å henlede oppmerksomheten mot betydningen av sosial- og emosjonell kompetanse ved rekruttering av ledere, da jeg antar at godt lederskap er viktig i enhver virksomhet, og at det dermed bør vektlegges sterkt (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Taus kunnskap er et begrep som inneholder flere nyanser eller dimensjoner, og danner en ramme hvor det blant annet kan være naturlig å plassere henholdsvis sosial- og emosjonell kompetanse (Johannessen&Olsen, 2013). Ut fra egen erfaring regner jeg denne typen kompetanse som viktig hos mine medarbeidere, både på arbeidsplassen spesielt, men også hos mine medmennesker generelt. Sosial- og emosjonell kompetanse fremstår blant annet som viktig for etablering og vedlikehold av et godt og kollegialt miljø på arbeidsplassen. Denne kompetansen omtales i ledelsesfagene som sosial- og emosjonell intelligens, og regnes for å ha betydning i forhold til vurderingen av hvor vellykket den enkelte fremstår i lederrollen (Spurkeland, 2012). Som jeg vil utdype senere i studien, er dette en type kunnskap som bidrar til evne til konflikthåndtering, samt medfølelse og empati. Jeg regner derfor med at søk etter denne typen taus kompetanse vil være av betydning i rekrutteringsprosessen, da en verdsetting av dette vil kunne virke positivt inn på den enkeltes trivsel. En implisitt positiv virkning kan også influere på effektiviteten både til den enkelte spesielt, men også virksomheten som en helhet generelt. Slik kompetanse dokumenteres sjelden eller aldri i vitnemål fra skoler. Det kan fremkomme i attester fra tidligere arbeidsgivere eller fra personer som er oppført som referanser i søknader på aktuelle stillinger.

Da problemstillingen ikke bare setter fokus på taus kunnskap, men også hvordan denne vektlegges i rekrutteringsprosessen, vil det være naturlig å etterspørre faktorer som påvirker vurderinger og beslutninger om hvem som til sist skal rekrutteres. Jeg vil således også undersøke hvordan forholdet mellom virksomhetens måloppnåelse på den ene siden, og hensynet til arbeidsforholdene på den andre vektlegges i rekrutteringsprosessen.

Min generelle begrunnelse for utformingen av forskningsspørsmålene er at denne typen kompetanse i ledelsesteori er viktige egenskaper hos ledere, og som etter min vurdering er

blant de sterkeste faktorene som påvirker trivsel, arbeidsmiljø og effektivitet. Jeg vil således fokusere det videre arbeidet med å besvare problemstillingen basert på de følgende to forskningsspørsmålene:

- ***Hvilken betydning tillegges sosial og emosjonell kompetanse hos kandidater til leder- og mellomleder funksjoner?***
- ***Er kundetilfredshet og resultater viktigere enn den ansattes trivsel?***

1.4 Definisjoner

Utgangspunktet og temaet for denne studien er *taus kunnskap*. Dette begrepet vil med ulike vinklinger vil bli behørig beskrevet i teorikapittelet. Jeg vil imidlertid her definere begrepet ledelse, for derved å belyse hvilken forståelse jeg legger til grunn i analysen.

”Ledelse handler om å oppnå resultater gjennom andre” (Belbin, 2017). Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at ledelse er en menneskelig adferd som har til intensjon å påvirke andre individer. Spurkeland (2012) hevder samtidig at påvirkning kan bare skje dersom leder har en fullverdig og god innsikt i den enkeltes livssituasjon, engasjerer seg empatisk overfor sine medarbeidere og selv lar seg påvirke gjennom dialog. Innenfor rammen av en organisasjon handler ledelse ideelt sett om motivasjon, trivsel og måloppnåelse. Dette oppnås gjennom å bygge sterke relasjoner, og ikke gjennom makt og posisjon.

Når problemstillingen peker på hvordan taus kunnskap eventuelt etterspørres ved utvelgelse av ledere, er det dermed også implisitt et spørsmål om hva som er viktigst ved ansettelsen; resultatoppnåelse eller motivasjon og trivsel, eller alle dimensjonene samlet. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker også på hva som definerer en god leder. De nevner to sentrale forskningstradisjoner, der den ene er orientert mot personlighetstrekk hos ledere, mens den andre har fokus på ferdigheter. Den førstnevnte skolen fremhever femfaktormodellens overordnede trekk som bidrar til å definere ledere, herunder nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet for nye erfaringer, samt omgjengelighet og evne til å være samvittighetsfull (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Scoren på de forskjellige faktorene bidrar eksempelvis til å bestemme både om den enkeltes karrierevalg inkluderer ledelse, om de blir gode ledere og om de avanserer til høyere ledelsesnivåer.

Evnen til ledelse knyttes også til intelligens, hvor det påvises en positiv sammenheng mellom generell intelligens og lederevner. Forskningen har også i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) utviklet kunnskap om henholdsvis sosial og emosjonell intelligens. Den førstnevnte handler om evnen til situasjonsforståelse i forhold til personalhåndtering i definerte kontekster, mens den sistnevnte handler om forståelse for- og mestring av følelser, hvor nøkkelordene er henholdsvis empati, selvbevissthet og selvkontroll (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Forskningen innen ledelsesfagene har også undersøkt hvordan ferdigheter påvirker evnen til å lede, og peker på henholdsvis personlige-, mellommenneskelige- samt gruppeorienterte ferdigheter. De personlige ferdighetene deles gjerne inn i henholdsvis tekniske- og analytiske ferdigheter. Nyere forskning peker videre på administrative- og strategiske ferdigheter. De mellommenneskelige ferdighetene handler om evnen til å kommunikasjon, motivasjon og påvirkning, samt evne til konflikthåndtering. De gruppeorienterte ferdighetene handler om evne til teambygging samt delegering av myndighet (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Personlighetstrekkene er i hovedsak bestemt gjennom arv, mens ferdigheter til forskjell tilegnes gjennom læring. Forskningsresultater indikerer imidlertid tydelig at samspillet mellom trekk på den ene siden og ferdigheter på den andre er av stor betydning for hvordan en leder lykkes (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

1.5 Oppsummering innledning

Jeg har i dette kapittelet definert problemstillingen og forskningsspørsmålene til denne masterbesvarelsen. Problemstillingen er basert på mine tanker og erfaringer fra yrkeslivet, hvor spørsmålet er hva som vektlegges ved utvelgelse av en lederkandidat i en rekrutteringsprosess. Da taus kunnskap kan være vanskelig å identifisere, har jeg definert to forskningsspørsmål som kan bidra til fokus og avgrensning. Disse er forankret i tilgjengelig teori om blant annet sosial og emosjonell kompetanse, to komponenter innenfor begrepet taus kunnskap. Jeg etterspør hvordan denne typen kompetanse virker inn på rekrutteringsprosessen, samt om krav til inntjening og resultat vektlegges sterkere enn trivselen på arbeidsplassen.

2.0 Teori

Jeg vil i teorikapittelet skissere ulike teoretiske vinklinger som antas å være relevant i forhold til hvordan taus kunnskap kan identifiseres og forstås, med vekt på sosial- og emosjonell kompetanse. Sosial og emosjonell kompetanse kan defineres innenfor rammen av taus kunnskap, og er i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) viktig for godt lederskap. Den bør dermed fremstå som et sentralt tema ved rekruttering av ledere. Dette valget bidrar til å avgrense studien i forhold til vektlegging av andre typer taus kunnskap. Teorikapittelet vil dermed utdype ulike sider ved sosial og emosjonell kompetanse, og videre introdusere andre begreper og teorier som kan være relevante i forhold til en diskusjon om rekruttering og seleksjon av lederkandidater. Jeg nevner blant annet begreper som selvinnsikt, selvledelse, perspektivskifte, intuisjon og mønsterforståelse, samt kommunikasjon.

2.1 Taus kunnskap og erfaring

Polanyi (1966) hevder at menneskelig kunnskap er ”*at vi kan vite mer enn vi kan si*” (Polanyi, 1966). Han innførte begrepet taus kunnskap som beskrivelse av en erfaringsbasert kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver kan løses. At kunnskapen er taus betyr at den ikke kan uttrykkes eksplisitt, men er personlig og forankret i elementer som blant annet intuisjon, erfaring, ideer, verdier og emosjoner, dimensjoner som bygger menneskets karakter. Taus kunnskap tilegnes i relasjoner, gjennom kunnskapsdeling og praktisk oppgaveløsning med kollegaer. Gjennom å observere andres atferd og gjøre felles erfaringer, omsettes den praktiske kunnskapen i handling (Jakobsen, 2008). Eksempelvis kan en lærling tilegne seg taus kunnskap ved å observere læremesteren utføre sine ferdigheter i praksis. Viktige virkemidler i denne prosessen er visualisering, modelløring og imitasjon. Personlig veiledning vil i denne konteksten bestå i at lærlingen følger et mønster for riktig utførelse, dernest følger praktisering og korrigerende til atferden er god nok (Baltzersen, 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver taus kunnskap som en skjult kunnskap, en kunnskap som er vanskelig å definere, og dermed også vanskelig å formidle videre. Den baserer seg blant annet på intuisjon og erfaringer gjort gjennom livet. Dersom den tause kunnskapen kan avdekkes og formidles, kan den testes og bidra til utvikling i lærende organisasjoner. Taus kunnskap kan, dersom den er riktig og kan utnyttes, gi virksomheten et konkurransefortrinn. Det blir dermed viktig ved ansettelser å identifisere den tause kunnskapen, slik at den kan utnyttes til beste for både virksomheten og den enkelte ansatte (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

2.1.1 Sosial og emosjonell kompetanse

Sosial intelligens er i følge Gardner (1983) nevnt som en av syv intelligenser, og handler om evnen til å omgås mennesker på en positiv måte og bygge relasjoner ved å søke kontakt. Ved å se positive trekk hos andre kan vedkommende føle seg verdsatt og anerkjent. En viktig sosial egenskap er mentalisering som innebærer å ha evner til å forstå andre menneskers tanker, følelser og motiver for handling. Sosialt intelligente mennesker føler lett andres sinnsstemning og har gode evner i forhold til å handle slik situasjonen krever. Ved å observere og tolke andres reaksjoner og responser utvikles egen selvoppfatning. Den sosiale intelligensen er nært knyttet til evnen til å bygge relasjoner (Spurkeland, 2012).

Spurkeland (2012) nevner fire nivåer av relasjoner og beskriver kvaliteten i disse. Dette kalles positiv relasjonskvalitet og deles inn i henholdsvis respekt, vennlighet, vennskap og kjærlighetsrelasjon. Det mest fremtredende på arbeidsplassen er etter min mening respekt og vennlighetsrelasjoner. I motsetning til respekt inneholder vennskap større grad av emosjonelt innhold. Denne emosjonelle komponenten kan bidra til synergieffekt i samarbeidet mellom medarbeiderne fordi den virker positivt inn på trivselen (Spurkeland, 2012).

Sosial kompetanse er av Gabarino (1985) definert som *“et sett av ferdigheter, kunnskaper og holdninger som trengs for å etablere og vedlikeholde relasjoner og som bidrar til økt trivsel og fremmer utvikling”*. Gresham og Elliot (1990) har nevnt fem viktige områder for kompetent atferd i sosiale sammenhenger herunder empati, samarbeidsferdigheter, selvhevdelse, selvkontroll og ansvarlighet. Empati handler om å sette seg inn i og se en situasjon fra den andres side, vise respekt for andre synspunkter og følelser.

Samarbeidsferdigheter inkluderer blant annet å hjelpe og støtte andre, lytte aktivt og selv bidra med forslag og idèer. Selvhevdelse er å ta sosialt initiativ og søke kontakt, uttrykke egne meninger og reagere på andres handlinger. Selvkontroll handler om å regulere forholdet mellom atferd og følelser ved å tilpasse seg og ta hensyn til andre på en måte som ivaretar deres integritet. Dette er særlig viktig når det oppstår uenigheter eller konflikter.

Ansvarlighet handler om å ta ansvar for arbeidsoppgaver og plikter og vise respekt for andres arbeid (Jahnsen, Ertesvåg & Westrheim 2017). Disse fem dimensjonene er gjensidig avhengig av hverandre (Lindbäck&Glavin, 2015).

Begrepet emosjonell defineres av Språkrådet (2017) som følelsesbetinget og motiverer til ulik form for atferd (Språkrådet, 2017). Emosjonene har en signalverdi i forhold til å ta kontakt med noen eller trekke seg tilbake. Av ulike emosjoner kan nevnes interesse, glede, men også sinne og frykt. Hvordan ulike emosjoner håndteres er erfaring- og kulturbasert (Rogndal, 2016).

Emosjonell intelligens ble i 1997 av definert av Mayer og Salovey “*som en evne til å oppfatte, vurdere og uttrykke emosjoner gjennom tenking for å fremme emosjonell og intellektuell vekst*” (Glasø, 2007). De studerte interaksjonen mellom emosjon og kognisjon og utviklet senere en firefaktormodell som inneholder fire mentale evner, deriblant evne til å forstå, oppfatte, bruke og håndtere emosjoner. Herunder nevnes evne til å oppfatte egne og andres emosjoner og hvordan de kommer til uttrykk blant annet i språk og atferd.

Emosjonell intelligens omfatter både evne til å oppfatte og uttrykke følelser, samt å ha evne til å bruke emosjoner i tenking og dra nytte av disse i problemløsning. Det omfatter også innsikt og evne til å forstå hvilke emosjoner som er naturlig å oppleve i en situasjon, og evne til å håndtere disse. Dette betyr blant annet åpenhet for positive og negative følelser, herunder hva som påvirker deg selv og omgivelsene. Personer som evner å vise emosjonelle uttrykk blir vektlagt i forbindelse med seleksjon av ledere (Føllesdal, 2016).

Spurkeland (2012) hevder at uten evne til empati blir en leder aldri god. Det betyr å oppfatte andres emosjonelle uttrykk, ønsker og behov. Lederen må være oppriktig glad i mennesker og vise engasjement. Det betyr å spørre, undersøke og lytte aktivt samt bruke sansene.

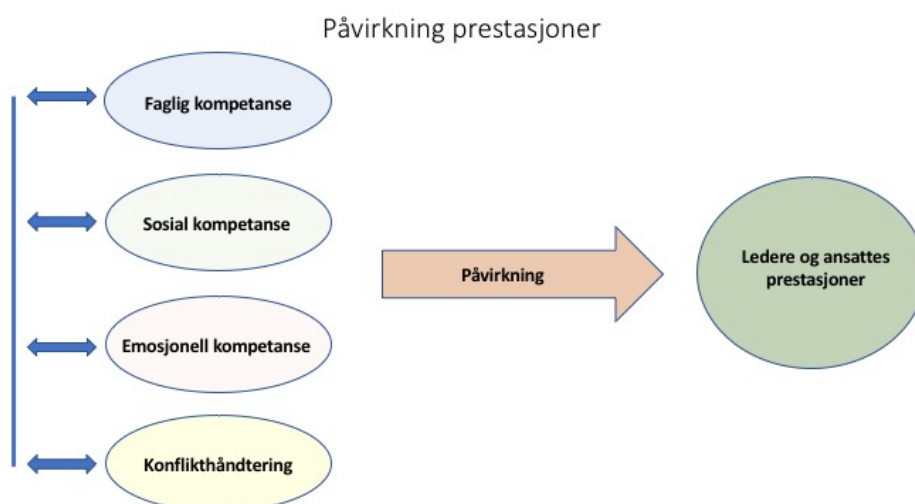
Emosjoner kan komme til uttrykk på ulike måter. Eksempler på dette kan være positive kommentarer, klapp på skulderen og et oppmuntrende blick.

Emosjonell kompetanse har av Glavin og Lindbäck (2015) blitt beskrevet som evne til å gjenkjenne, sette navn på og regulere følelser. Ulik erfaringsbakgrunn, personlighet og kultur kan skape sosiale utfordringer. Det fordrer å kunne sette ord på følelser, være klar over egne og andres emosjonelle uttrykk og samtidig ha forståelse for hvordan tanker, følelser og handlinger kan påvirke hverandre gjensidig (Lindbäck&Glavin, 2015).

Det blir stadig større oppmerksomhet om kunnskap og kompetanse som et viktig konkurransefortrinn. Prestasjonene til ledere formes i stor grad av deres sosiale og

emosjonelle kompetanse, samt deres evne til å håndtere konflikter. Sosial og emosjonell kompetanse omhandler således evnen til å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede seg selv og andre. Det innebærer et behov for å forstå egne og andres emosjoner, og at tanker, følelser, atferd og erfaringer spiller på lag med målene som settes. Hvordan vi ser oss selv på høyere erfaringsnivåer, påvirker hvordan vi handler på lavere erfaringsnivåer (Johannessen&Olsen, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver en ekstrovert person som selvsikker og sosial med mye energi, og med et behov for varierte og utfordrende oppgaver. De påpeker at dette er kjennetegn ved gode ledere. Spurkeland (2012) peker på at oppgavene kan dreie seg om blant annet å samhandle, snakke, lede og organisere. Positiv relasjonskvalitet kan som nevnt deles inn i fire nivåer. Hvilket nivå man bør legge seg på er avhengig av behov og kontekst for å tjene formålet. Vennlighetsrelasjoner skaper synergieffekter fordi det inneholder en emosjonell dimensjon. Denne typen relasjon skiller gjerne gode ledere fra ledere på gjennomsnittlig nivå. Tillit er et begrep av emosjonell art. Det innebærer en relasjon hvor det foreligger et avhengighetsforhold som oppstår på bakgrunn av gjensidig nytte. Tillit krever således en emosjonell kompetanse og skaper trygghet og forutsigbarhet i en relasjon. Tillit er viktig for at samarbeid mellom ansatt og leder skal fungere, men må vedlikeholdes kontinuerlig for å bestå. Relasjonen mellom medarbeider og leder gir gjensidig effekt ved at medarbeideren motiveres samtidig som lederen opplever positiv effekt av sin påvirkning. Lederen opplever å være vellykket. (Spurkeland, 2012).



Figur 1: Sentrale størrelser som påvirker ledere og ansattes prestasjoner (Johannessen&Olsen, 2013)

2.1.2 Selvledelse og selvinnsikt

Johannessen & Olsen (2013) peker på at om en organisasjon skal lykkes, så må det i større grad enn før fokuseres på en bedre og annerledes utnyttelse av både ledere og ansattes ressurser, herunder kompetanse, evner og ferdigheter. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at å sette andre i stand til å lede seg selv og bli dyktige er en svært viktig lederegenskap. For en leder blir selvledelse viktig i den forstand at de ansatte øves opp til å lede seg selv, noe som kan frigjøre kapasitet hos lederen. Lederen får større handlingsrom til å rette sitt fokus på eventuelle andre forhold som må prioriteres. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker også på betingelser som må være tilstede for at selvledelse skal fungere, deriblant klart definerte mål, meningsfulle arbeidsoppgaver, relevant kompetanse og erfaring, samt ferdigheter i problemløsning og tilbakemelding fra leder.

Selvledelse er et relativt nytt begrep, men handler om å sette mål og motivere seg selv gjennom et positivt tanke- og handlingsmønster for å styre aktiviteter og oppnå egne målsettinger. Hensikten er å frigjøre ressurser herunder energi, talent, kompetanse og kreativitet som kan bidra til økt verdiskaping. Viktige dimensjoner knyttet til selvledelse er blant annet mestring, en positiv forestillingsevne og optimisme noe som gir tro på måloppnåelse, skaper mening, utløser kreativ atferd og skaper flyt (Johannessen&Olsen, 2013). Flytopplevelser er en tilstand der kompetanse og utfordringer er i balanse, og der arbeidskapasitet, kreativitet og prestasjoner har god kvalitet (Experis, 2017).

Bærebjelken og grunnlaget for å lykkes i selvledelse er tillit. Selvtillit og mestringsevne bygges ved at medarbeiderne føler seg sett og verdsatt. De blir dermed stimulert til å arbeide mer selvstendig. Den ansatte vil kunne få opplevelsen av økt tillit og myndighet, noe som vil kunne bidra til både økt trivsel og innsats og bedre resultater (Spurkeland, 2012)

Johannessen og Olsen (2013) ser for seg at de ansatte må ledes til å oppleve mestring og kontroll over egne arbeidsoppgaver, vise empati og få utløp for kreativitet. For å lykkes på en god måte, bør leder fokusere på sterkere selvledelse og kreativitetsledelse, samhandlingskompetanse, samt sosial og emosjonell kompetanse. Lederen må forsøke å mobilisere de ansattes kompetanse, kreativitet og energi, da vi står overfor en virkelighet som stadig blir mer kompleks og turbulent, samtidig som den globaliserte kunnskapsøkonomien i økende grad krever selvstendighet og autonomi av de ansatte (Johannessen & Olsen 2013).

Bemyndiggjøring er en forutsetning for læring, og har flere positive effekter blant annet som desentralisering av makt og beslutningstaking. Ansatte får således større innflytelse, makt og kontroll over sin egen arbeidssituasjon (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Dette er et av to elementer i delegering som innebærer at den ansatte får fullmakt til utføre et oppdrag. Det andre elementet er ansvar for måloppnåelsen, noe som forutsetter at den tildelte myndigheten er tilstrekkelig (Bang, 2007).

Banduras observasjonslæring peker på at individet lærer gjennom fire delprosesser, deriblant oppmerksomhet, hukommelse, imitasjon av rollemodell og belønning for atferd (Totre, 2011). Han mener videre at forventninger er sentrale i motivasjonen, disse kalles mestringsforventninger (Imsen, 1998). Viktige og sterke motivasjonsfaktorer er rollemodeller, støtte og oppmuntring fra kollegaer, samt forventninger om å nå mål og oppnå resultater sammen. Spurkeland (2012) peker samtidig på at motivasjon er viktig for at kunnskapen skal føre til handling og at den kan ha en positiv effekt på atferd. Emosjonelle komponenter som interesse, behov for positiv respons, aksept og anerkjennelse er også viktige motivasjonskilder. Samtidig som det er viktig med belønning for gode prestasjoner i form av ros, er en kritisk gjennomgang av egne prestasjoner og vurderinger nødvendig for å oppnå læring. Det innebærer å endre atferd dersom forventede resultater ikke oppnås (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Å ha selvinnsikt handler om å kjenne sine styrker og svakheter, begrensninger og muligheter. Selvinnsikt innebærer å identifisere, dele og uttrykke egne følelser og samtidig sette seg inn i andres følelser ved å identifisere hvordan de kommer til uttrykk (Christiansen, 2012). For at ledere skal lykkes med å skape gode følelser hos sine medarbeidere, er emosjonell intelligens en forutsetning. Kriterier som selvbevissthet, selvkontroll, sosial bevissthet og sosiale evner er nødvendige kriterier for å bidra i positiv retning (Glasø, 2007). Ledelse handler om å gjøre andre gode og om å skape gode relasjoner. Ledere som er motivert og dedikert investerer både tid, interesse og empati ved å knytte nære relasjoner til sine medarbeidere. Ansatte innehar mange "uante" ressurser, krefter og kunnskap, og det er lederens rolle å hjelpe dem til å kunne utnytte sitt fulle potensiale, noe som gir motiverte medarbeidere (Tørnblom, 2014). Ledere som gir gode konstruktive tilbakemeldinger oppnår gode resultater fordi medarbeiderne blir sett og verdsatt, de får bekreftelse på det de gjør og motiveres til innsats, læring, og vekst. I et trygt arbeidsmiljø er takhøyden stor for å innrømme feil, noe som gir mulighet for ny læring.

Et positivt læringsmiljø skaper engasjement, økt kreativitet og innovasjon, noe som er en ubetinget fordel for organisasjonen (Paasche, 2017).

Glasø (2007) viser til at ledere som er selvbevisste kjenner sine styrker og svakheter og de er trygge på seg selv. De viser følelser og er åpen om verdier. De ber om konstruktiv kritikk, tilbakemeldinger og råd fra andre. Forfatteren beskriver at en leder med selvkontroll kan håndtere ubehagelige følelser og forholde seg rolig under stress og i krisesituasjoner. De mister aldri fokus og er optimistiske om fremtiden. Empatiske ledere oppfatter signaler fra sine medarbeidere. De lytter og kan se en sak fra flere sider og kan forstå ulike perspektiver. Ledere som har sosial bevissthet har en visjon og et budskap som inspirerer, og de får arbeidsoppgaver til å fremstå som meningsfulle og givende slik at medarbeiderne yter det lille ekstra. De forstår mål, styrker og svakheter hos medarbeiderne og kan gi konstruktiv kritikk. I omstillingsprosesser håndterer de motstand konstruktivt og finner gjerne gode praktiske løsninger. Deres sosiale evner gjør at de er gode rollemodeller. De bygger felles identitet tuftet på respekt og samarbeid (Glasø, 2007).

2.1.3 Personlig ansvar

I grupper der mennesker er med på å ta hver sin del av ansvaret, oppstår det gode relasjoner, mer kreativitet og økt trygghet i virksomheten. Vedrørende ledelse, så viser det styrke å få medarbeiderne til å ta ansvar, gjerne på eget initiativ. Veien til fremgang og utvikling går gjennom å kunne se sin egen rolle, da dette er grunnleggende for å kunne ta personlig ansvar. Det er når vi ser vår egen rolle at vi kan ta kontroll over egen situasjon. Selvinnsikt og bevissthet om egne styrker og svakheter er grunnleggende for personlig utvikling. For å kunne lede oss selv før vi leder andre, er det viktig at både selvfølelsen og selvtilliten er i balanse (Tørnblom, 2014).

2.1.4 Ledelse og samarbeid

Arbeidslivet rommer mange ulike roller. Lederrollen berører alle, og lederen har et stort ansvar, både for ansatte, leverandører, kolleger, og ikke minst seg selv. Arbeidet vårt er og blir en stor del av vår hverdag. Dagens moderne teknologi og et samfunn i rask endring gjør at vi stort sett må være tilgjengelig hele tiden. Vi identifiserer oss mer og mer med yrket vårt, og det er viktig å kunne bruke tid på å analysere denne situasjonen og styrke selvfølelsen vår i arbeidssituasjonen. Det er viktig å ha selvinnsikt i forhold til egne lederegenskaper, hva vi vil med vår ledelse og hvordan vi ønsker å fremstå. Uten nevnte faktorer er det vanskelig å sette

opp mål for vårt personlige lederskap, uansett om vi leder oss selv eller andre. Det er tre faktorer som er fundamentet for et velfungerende lederskap; selvtillit, selvfølelse og selvinnsikt. Den aller viktigste og kanskje største utfordringen for en leder er å kunne få sine medarbeidere til å utvikle seg og prestere sitt beste. En leder som gjør seg selv overflødig på arbeidsplassen, er en vellykket leder. Medarbeiderne føler ansvar over egne arbeidsoppgaver, er delaktig i den daglige driften, og føler engasjement og driv over egen arbeidshverdag. En leder som bare er opptatt av makt, prestisje og økonomi bidrar ikke til lønnsomhet på sikt, da det gjerne medfører mistrivsel blant de ansatte, de føler seg mindre viktig og får ikke personlig utvikling (Tørnblom, 2014).

2.1.5 Intuisjon og mønsterforståelse

Intuisjon har historisk fremstått som noe mystisk og har vært en kilde til visdom. Kirkebøen (2014) definerer intuisjon som *“en tankeprosess som gir et svar, en løsning eller idé uten anstrengelse eller bevissthet om prosessen bak”*. Det mest karakteristiske trekk ved intuisjonen er følelsen av å ha rett. De som stoler på sin intuisjon, vurderer ikke andre alternativer og vet umiddelbart hva som er rett valg. Et godt eksempel på intuisjon er vår medfødte sanseevne. Sansning er både påvirkning fra omgivelsene, erfaring fra tidligere opplevelser og forventning om at noe skal skje. Det er to typer tenkning, intuitivt og analytisk. Den intuitive tenkingen er følelsesstyrt og automatisert, mens den andre er analytisk, reflekterende og kontrollert. Intuisjon antas å være forbundet med erfaringer som gir grunnlag for sammenligninger og beslutninger, og er en form for ubevisst kunnskap (Kirkebøen, 2014).

I de fleste beslutninger som har en høy grad av kompleksitet er intuisjon et praktisk og nødvendig verktøy. Jo lengre erfaring en leder har innenfor et område, jo mer vil lederen basere sine avgjørelser på intuisjon. Mennesker baserer sin intuisjon på hvor lang erfaring de har innenfor bestemte- eller ulike områder. *“Intuisjon kan derfor sies å være oppsamlede erfaringer anvendt i handling”* (Johannessen&Olsen, 2013). Når erfaringer kobles sammen over tid og danner et mønster, skapes kompleksitet. Hvis man undersøker erfaringer hver for seg, er det forholdsvis enkelt å formidle erfaringene til andre som informasjon. Samlet helhetlig erfaring er vanskelig å overføre som informasjon til andre. Mønster er kjernen i intuisjon, og erfaringene man innehar gir en mønsterforståelse. Dette er taus kunnskap. Et menneske som har utviklet en mønsterforståelse av en bestemt kontekst, kan gjenkjenne signaler, antydninger og kroppsspråk fra en avsender som en del av budskapet, og handler på bakgrunn av disse. En person som mangler mønsterforståelse vil kun oppfatte budskapet som

støy, og det gir vedkommende liten eller ingen mening. Budskapet i et mønster legger føringer på budskapet i kommunikasjonen. Budskapet i kommunikasjonen består av tre deler; informasjon, relasjon og henvendelse. For å forstå og gi mening til budskapet i et mønster, må man kunne forstå og tyde signaler, antydninger og kroppsspråk (Johannessen&Olsen, 2013).

2.2 Kultur og kommunikasjon

2.2.1 Kultur

Kultur kan defineres som *“kollektiv programmering av menneskets sinn som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori mennesker fra en annen”* (Hofstede, 2005). Hofstede identifiserte seks dimensjoner som beskriver kulturbegrepet. Kort oppsummert er disse maktavstand, individualisme kontra kollektivism, maskulinitet kontra feminitet og usikkerhetsunnvikelse. Kultur omfatter tre ulike kulturelle nivåer deriblant grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Disse nivåene inkluderer måter å tenke og utføre handlinger på i organisasjoner (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Grunnleggende antakelser kan forstås som oppfatninger eller meninger. Når nye personer skal rekrutteres inn i en gruppe vil de overføres gjennom sosialiseringprosesser, som den riktige måten å forstå, tenke og føle på i forhold til blant annet i forhold til verdigrunnlag, oppdrag, og målsetting. Verdier er noe som man verdsetter og vil ivareta og er ofte en følge av de grunnleggende antakelsene man har. De kommer gjerne til uttrykk i virksomhetens verdigrunnlag, og kan inneholde et fengende slagord, som blant annet et statement (Bang, 2013). Normer angir hva som er passende oppførsel i ulike situasjoner og sammenhenger og gir således begrensninger for atferd. Normer for atferd er ofte nedtegnet i regelverk, rutinebeskrivelser og etiske retningslinjer. Artefakter i en organisasjon er konkrete kulturuttrykk som kan observeres deriblant fysiske gjenstander, verbalt og nonverbalt språk og atferdsmønstre. Herunder kan nevnes kleskode, ritualer og tradisjoner, disse er bærere av organisasjonens verdier (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Normer og verdier er to kulturteoretiske begreper som vi bringer med oss helt fra barndommen. De er basert på alt vi har opplevd og de erfaringene vi har tilegnet oss. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver også verdier som bevisste valg av hva som er godt og dårlig, og hva man er opptatt av å ivareta og fremme. Både bevisst og ubevisst foretar vi beslutninger i livet som er basert på normer og vårt verdsett. Dette går ofte i arv og er tillært kunnskap.

Gjennom livet må vi kontinuerlig vurdere våre holdninger og hvem vi ønsker å være, noe som styrker både selvfølelse og selvinnsikt. Man må være tro mot sin indre overbevisning, og være trygg på egne normer og verdier. Det er ikke slik at alle har samme oppfatning, verdigrunnlag og mening om rett og galt som en selv har. I en rekrutteringsprosess kan det derfor være lett for en leder å velge ut kandidater som har likelydende meninger som lederen. Dette samsvarer dårlig med teori om teamkompetanse, hvor synergi oppnås gjennom komplementære egenskaper, kunnskaper og ferdigheter. Det er større rom for utvikling ved samarbeid mellom ulike mennesketyper. Medarbeiderne lærer av- og utfyller hverandre (Tørnblom, 2014). Larssen (2013) mener det er viktig å sette livet i perspektiv, og at en leder bør identifisere egne normer og verdier. Dersom det eksempelvis er dette som vektlegges i en rekrutteringsprosess, er det sannsynlig at det også blir vurdert som et konkurransefortrinn blant kandidatene. Er virksomhetens verdier definert, vil de kunne gi et godt rammeverk for hvilke ledere man ønsker å rekruttere. Det vil gi tydelige retningslinjer for hvilke typer personer man ser etter, samt hvilken tause kunnskap som vektlegges i rekrutteringsprosessen (Larssen, 2013).

Schein (1992) definerer organisasjonskultur som *“et mønster av grunnleggende antakelser som er skapt, oppdaget eller utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning- og intern integrasjon, som har fungert tilstrekkelig til å bli betraktet som sant, og som læres bort til nye medlemmer som den rette måten å tenke, føle på i forhold til disse problemene”* (Sætre, 2009). En organisasjonskultur er dynamisk, den utvikler seg over tid og består av ulike individer med forskjellige kunnskaper, erfaringer, holdninger og evner. Når bedriften velger et sett med verdier som er viktige for fellesskapet, kalles disse for kjerneverdier. Ved at disse deles av fellesskapet utvikles det en forpliktende norm for holdninger og atferd på jobben. Organisasjoner består av sosiale forbindelser og nettverk som knyttes sammen gjennom kommunikasjon. Organisering er et kollektivt bidrag for å løse utfordringer og imøtekomme grunnleggende behov (Sætre, 2009). Organisasjonskultur vokser fram gjennom å dele felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i organisasjonen og gjennom samhandling med omgivelsene (Bang, 2013).

2.2.2 Kommunikasjon

Begrepet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare* som betyr å gjøre noe felles, og brukes i det daglige om samtaler eller kommunikasjon via IKT. Formålet med

kommunikasjon er å formidle et budskap og utveksle informasjon mellom grupper eller personer. God kommunikasjon avhenger av at den som formidler budskapet gjør dette tydelig og forståelig. Det er like viktig at den som mottar budskapet lytter og tolker konteksten (Eide&Eide, 2007). Til hjelp har vi to typer av språk som gjør at vi kan kommunisere med hverandre, det verbale og det non-verbale. Det verbale uttrykkes gjennom tale mens det nonverbale uttrykkes gjennom kroppsspråket ved bruk av symboler og andre uttrykksformer. Kroppsspråket er en viktig del av kommunikasjonen som signaliserer følelser, holdninger og stemninger. I kommunikasjonsprosessen påvirkes partene av en gjensidig åpenhet, aktiv lytting og empati, og ved å respondere verbalt og non-verbalt ved hjelp av tegn og signaler. Ved å bruke sansene og registrere kroppsspråket kan hele følelsesspekteret observeres i ansiktsuttrykk, blikk, håndtrykk, og tonfall som tegn på glede, sinne, og engstelse (Grasaas, Sjørnsen&Stordalen, 2014). Påvirkning gjennom kommunikasjon kan bidra til stabilitet og forutsigbarhet. Tillit er en forutsetning for lederen å ha innflytelse og kunne påvirke medarbeiderne gjennom kommunikasjon (Spurkeland, 2012).

Gode kommunikasjonsferdigheter inkluderer kroppsspråk og lytteferdigheter som viser imøtekommenhet og som signaliserer interesse og engasjement. Non-verbale ferdigheter innebærer eksempelvis å ha øyekontakt når vi lytter. Åpne spørsmål brukes til å få i gang en dialog slik at den ansatte kan fortelle litt om seg selv. Oppmuntring handler om å gjenta ord som blir fortalt med en positiv undertone. Parafisering handler om å gjengi det vesentlige av det den andre sier med andre ord. Det bidrar til gjensidig forståelse og en forvisning om at informasjon er oppfattet riktig, noe som gjør at andre føler seg forstått. Når lederen reflekterer følelser, rettes oppmerksomhet til medarbeiderens underliggende følelser, slik at vedkommende føler seg lyttet til og forstått. Påvirkningsferdigheter innebærer blant annet å dele egne erfaringer for å bygge tillit, samt gi tilbakemelding for å styrke selvbilde, motivasjon og mestringstro. Lederen har en viktig oppgave i å styrke selvtillit og tro på egne ferdigheter hos den ansatte. Det kan gjøres ved å gi ros på det som gjøres bra samtidig som leder uttrykker forventninger til medarbeider. Lytte- og påvirkningsferdigheter kan brukes bevisst til å la medarbeideren selv oppdage hvordan arbeidsoppgaver kan løses og presentere forslag til løsning. En god kommunikasjon mellom leder og medarbeider kan således styrke prestasjonsnivået og måloppnåelse (Røe, 2012).

Kongruent kommunikasjon betyr at det er et godt samsvar mellom følelser, det som formidles, og det som uttrykkes gjennom kroppsspråket (Skau, 2011). Eide og Eide (2007)

forklarer at kjernen i kommunikasjon er å anerkjenne en annen person ved å være åpen og lyttende, samt ved å være direkte og vise forståelse. Sætre (2009) forklarer at det i en dialog fokuseres på å lytte, forstå og akseptere ulike synspunkter og behov, noe som skaper tillit mellom partene (Sætre, 2009).

Spurkeland (2012) peker på at kommunikasjonens viktigste aspekter er tillit, dialogferdigheter og tilbakemelding. Dialogen er fundert på likeverdighet, åpenhet og vennlighet noe som skaper tillit i relasjoner. Empatisk lytting gir en dypere forståelse for synspunkter og tanker og gir den enkelte mulighet til å forklare og begrunne et standpunkt. Dialogen preges av gode argumenter, refleksjon og læring for om mulig søke bedre felles løsninger (Eidsvåg, 2002).

Dialog er en form for kommunikasjon, hvor formålet i følge Sætre (2009) er å bygge en felles mening. Dialogen blir da en prosess hvor partene på den ene siden fremmer egne synspunkter og samtidig utforsker hverandres ståsted. Dette betinger en evne til å suspendere egne antagelser og forutsetninger og betrakte den andre parten som en likeverdig aktør og således evne å forstå deres ståsted. Dialog bør føres som en samtale med argumenter og motargumenter som skal bidra til et mer nyansert virkelighetsbilde, noe som kan være grunnlag for gjensidig forståelse. Hensikten med dialog er å søke etter gode løsninger og beslutninger. Kommunikasjon er avgjørende for å gjøre gode valg og realisere mål. Det er viktig at informasjonsflyten er god ved større omstillinger og endringer for at ansatte i organisasjonen skal føle seg inkludert (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

2.2.3 Personlig erfaringsoverføring

Personlig erfaringsoverføring er ment å fremme virksomhetens mulighet for læring. Det forstås som en funksjon av de fire størrelsene perspektivskifte, tilbakemeldinger, fleksibilitet og relasjonskompetanse. Å lære seg å skifte perspektiv er avgjørende for å forstå nye ideer og å kunne ta dem i bruk. Omverdenen og tankene våre er i stadig endring, og endringer har en innvirkning på hvordan vi forholder oss til hverandre og hvor mye vektlegger utveksling av erfaringer. Våre personlige suksesser blir stadig mer avhengig av relasjonskompetanse, fordi relasjoner og nettverk er grunnlaget for den globale kunnskapsøkonomien. Dette kommer til uttrykk gjennom økende oppmerksomhet rundt teambygging, kommunikasjonsevne, konflikthåndtering og nettverksbygging. Relasjonskompetanse og emosjonell kompetanse blir i sterkere grad virksomhetens kjernekompetanse (Tørnblom, 2014).

2.3 Kompetanse

Begrepet kompetanse stammer opprinnelig fra den latinske termen *competentia*, som betyr dyktighet. Det innebærer å ha tilstrekkelig faglig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater (Andersen&Sæther, 2008). For å utføre et yrke er kjennskap til lovverk som regulerer yrkesutøvelsen vesentlig, herunder Arbeidsmiljøloven. Loven fastsetter blant annet at arbeidsplassen skal tilrettelegges for faglig og personlig utvikling, samt at arbeidstakeren gis mulighet for innflytelse, selvbestemmelse og faglig ansvar (Regjeringen, 2005).

Lai (2013) definerer kompetanse som et *potensial* bestående av fire komponenter:

“Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2013).

Kompetanse tilegnes i følge Hilsen og Tønder (2013) gjennom en kombinasjon av flere prosesser, herunder utdanning og opplæring, samt arbeidserfaring og videreutdanning (Hilsen&Tønder, 2013).

Det finnes fire hovedkategorier av kompetanse, som i praksis er gjensidig avhengig av hverandre; faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse. I utførelse av de fleste typer oppgaver vil både faglig kompetanse og sosial kompetanse være viktig og grunnleggende. Der det skal utføres oppgaver som krever samarbeid, teamarbeid og behandling av andre mennesker, er sosial kompetanse avgjørende. Kompetanse kan anses som et potensiale for verdiskapning i organisasjonen, når kompetansen passer virksomhetens kompetansekrav og når den dyrkes hensiktsmessig i forhold til hva man vil oppnå (Lai, 2013).

Kompetansekartlegging er et hjelpemiddel som kan avdekke hvilke ressurser som er tilgjengelig, og hvilke utviklingsbehov og tiltak som er nødvendig for å løse arbeidsoppgaver. Dette kan illustreres og identifiseres ved å sette slike opplysninger inn i en tabell (Spurkeland, 2012). Formell kompetanse er en dokumentert kompetanse som en kandidat har tilegnet seg gjennom utdanning, kurs eller systematisk opplæring. Det kreves ofte særskilte krav til formell kompetanse for å kunne utføre bestemte oppgaver eller funksjoner. Fagkompetanse kan bety at en person har rett, myndighet eller kvalifikasjoner til å inneha en stilling og ivareta definerte oppgaver, samt uttale seg om aktuelle temaer. Uformell kompetanse betegnes som den kompetansen en kandidat tilegner seg og utvikler gjennom sine erfaringer i arbeidslivet og andre arenaer (Lai, 2013). Lederkompetanse er tredelt og inneholder flere

kompetansefelt herunder faglig, administrativ og sosial kompetanse (Torgersen, 2013). Administrative oppgaver kan blant annet inneholde planlegging, fordeling av ansvar samt problemløsning, men omfatter også atferd som veiledning, støtte og tilbakemelding (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Personlig kompetanse omhandler ulike ferdigheter slik som evne til samarbeid, ansvarlighet samt å holde seg faglig oppdatert. Det beskrives av Skau (2011) som en kombinasjon av kvaliteter, herunder egenskaper og holdninger som tilpasses ulike kontekster i yrkeslivet og privat. Personlig kunnskap utvikles gjennom erfaringer ved subjektivt å tolke, bearbeide og reflektere over egne opplevelser. Skau (2011) påstår at erfaring er den viktigste kilden til forståelse. Det er en form for taus kunnskap som er unikt knyttet til enkeltindividet, men kan deles med andre. Personlig kompetanse kommer til uttrykk i blant annet menneskesynet, et grunnleggende verdisyn som blir synliggjort gjennom handlinger og holdninger, samt i ulike karaktertrekk herunder ivaretagelse av andres personlige integritet og egenverd. Evne til å ta kontakt fordrer tilgjengelighet og vilje til forpliktelser, herunder følelsesmessig støtte og praktisk hjelp (Brodtkorb, Kirkevold&Ranhoff, 2014). Engasjement og interesse for mennesker er grunnleggende for å bygge relasjoner (Spurkeland, 2012).

2.3.1 Kompetanseutvikling

Strategisk kompetanseledelse kan beskrives som en prosess der en leder planlegger, gjennomfører og evaluerer tiltak knyttet til den enkelte medarbeiders kompetanse, slik at denne kompetansen kan føre til økt verdiskapning, og at organisasjonen når sine fastsatte mål (Lai, 2013). Spurkeland (2012) definerer læring som "*varig endring av atferd*" (Spurkeland, 2012). Læring og kompetanseutvikling tilegnes gjennom å anvende kunnskap i praksis, samt ved å handle og reflektere i samarbeid med kollegaer. Gjennom å diskutere og samarbeide får vi tilgang til andres kompetanse og kan selv utvikle ny kunnskap. Samarbeid bygger, bekrefter, inspirerer og tydeliggjør identitet og fellesskapsfølelse (Aakre&Scharning, 2013).

Filstad (2011) hevder at taus kunnskap er den viktigste kunnskapen i en organisasjon. Viktige læringsarenaer for utvikling av taus kunnskap er individuell praksis, kommunikasjon med kollegaer og ved å praktisere med kollegaer og kunder. Taus kunnskap deles gjennom samarbeid og felles praksis samtidig som den kan utvikles og forbedres. Læringsarenaer for deling og utvikling av taus kunnskap krever tilrettelegging fra ledelsen (Filstad, 2011).

I konkurranse med andre virksomheter, er det viktig at lederen stadig utvikler sin kompetanse. For å kunne avdekke kompetansebehov, må virksomheten drive et målrettet arbeid gjennom å identifisere den kompetansen som behøves, og vurdere i hvilken grad de har denne kompetansen tilgjengelig. Arbeidsgiver og arbeidstaker vil gjensidig tjene på kompetanseutvikling, gjennom at medarbeiderne kan beherske både dagens og fremtidens arbeidsoppgaver. Arbeidsgivere kan bidra til å planlegge arbeidstakernes karrierer ut i fra et ønske om å beholde kompetente medarbeidere. I ledersammenheng vil en leder lære opp sin etterfølger til å kunne forvalte den kompetansen som er nødvendig for å rekrutteres til stillinger på høyere ledernivåer (Mikkelsen&Laudal, 2016). Kompetanse kan utvikles gjennom målrettet satsing på kommunikasjon og samarbeidsformer som motiverer (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

2.3.2 Samhandlingskompetanse

De fire hovedelementene i positivt lederskap, som også påvirker hverandre, er selvledelse, ledelse av emosjonell og sosial kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse (Johannessen&Olsen, 2013).

Samhandling er definert av Torgersen og Steiro (2009) som en åpen og likeverdig kommunikasjon- og utviklingsprosess der medlemmene utfyller hverandre og utveksler kompetanse for å nå et felles mål. Forholdet mellom aktørene er basert på tillit, inkludering og læring. Rolle- og helhetsforståelse er viktige faktorer i samhandling (Torgersen&Steiro, 2010).

Relasjonskompetanse, som ofte brukes synonymt med samhandlingskompetanse, defineres som ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Denne kompetansen beskrives som helt avgjørende for jobbsuksess og omhandler evnen til å ta kontakt og samhandle med mennesker ved hjelp av kommunikasjon. Grunnleggende dimensjoner er menneskeinteresse og tillit samt emosjonell modenhet og prestasjonshjelp. Prestasjonshjelp defineres som en leders evne til å bidra til andres utvikling slik at vedkommende kjenner seg psykisk sterkere, mer kompetent og kan ta sine sterke sider i bruk. Kreativitet betyr å skape, og for en leder handler det om å lede, oppdage og stimulere andres kreativitet. Relasjoner styrkes gjennom skapende arbeidsprosesser og gir positive ringvirkninger i form av økt motivasjon, innovasjon, arbeidsglede og eierskap til oppgavene (Spurkeland, 2012).

Begrepet emosjonell intelligens omfatter både sosial og emosjonell kompetanse og kompetanse til å håndtere konflikter. Mens sosial kompetanse handler om tilhørighet, inkludering og utvikling av positive relasjoner til andre mennesker, omfatter emosjonell kompetanse evne til å oppfatte, sette navn på, og håndtere egne og andres emosjoner ved hjelp av selvkontroll (Johannessen&Olsen, 2013). Emosjoner består av flere elementer som påvirker hverandre, herunder en opplevelsesmessig følelse, kognitive prosesser, en fysiologisk forandring og en atferdsmessig side. Følelser er sentrale for å forstå en annens tanker, forventninger og arbeidssituasjon. Empatiske evner hos en leder er en viktig forutsetning for å forstå, koordinere og motivere medarbeidere (Glasø, 2008).

Leders rolle er å styrke de ansattes mestringsopplevelse, gi rom for kreativitet og empati ved å stimulere og bidra til den enkeltes selvstendighet og personlige utvikling. Det gjøres gjennom kyndig veiledning, tilbakemeldinger og trening (Johannessen&Olsen, 2013). Mobilisering av individuell kompetanse og samlet kollektiv innsats danner grunnlag for utvikling av samhandling (Andersen&Sæther, 2008). Når større enheter fusjonerer, oppstår gjerne flere organisasjonskulturer. En felles kommunikasjonsplattform kan bidra til gjensidig forståelse. Kommunikasjon blir på grunn av globalisering, endringstakt og teknologi stadig viktigere. Dette påvirker både hvordan man kommuniserer med hverandre og hvordan man kommuniserer i et nettverk. Evnen til å lytte er avgjørende for å oppnå god kommunikasjon. Sentrale elementer i samhandlingskompetanse er for eksempel samstemthet, oppmerksomhet, åpenhet for positive intensjoner og empati (Johannessen&Olsen, 2013).

En organisasjonskultur kommer til uttrykk både gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Kommunikasjon påvirker emosjoner, men i et lengre perspektiv også den kulturen vi er en del av. Dette kan eksemplifiseres ved at en autoritær leder gjerne kan påvirke medarbeidernes følelser negativt, noe som på lengre sikt kan skape mistriivsel. Dette vil kunne påvirke arbeidsmiljøet og dermed bidra til en negativ utvikling av organisasjonskulturen. Utgangspunktet for samhandlingskompetanse er at mennesker stadig forsøker å tilpasse seg omgivelsene. Målet for den enkelte er å klare seg best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Samhandling er alltid forankret i konkrete kontekster, grupper eller organisasjoner som har tydelige normer og verdier. De viktigste komponentene i samhandling er kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Respekt, ansvar og verdighet er den etiske siden ved samhandlingskompetansen. Å koble denne fra det etiske vil være å gjøre mennesker om til

maskiner. Forventninger er grunnleggende styrings- og kontrollmekanismer. Det mest grunnleggende med forventninger er relatert til begrepet tilbakemelding, et viktig verktøy for motivasjon og handlekraft (Johannessen&Olsen, 2013).

2.3.3 Perspektivskifte

Perspektivskifte kan være nyttig i en intervjusituasjon for å kunne danne seg bilde av de ulike kandidatene i rekrutteringsprosessen. Den som leder intervjuet kan benytte av ulike innfallsvinkler, herunder eget og kandidatens perspektiv. Alternativt observeres situasjonen fra en nøytral posisjon, eventuelt hvordan virksomheten som helhet påvirkes.

Intervjuspørsmålene vil kunne benyttes til å gå i dybden i de grunnleggende egenskapene hos kandidaten (Johannessen&Olsen, 2013).

2.3.4 Teamkompetanse

Et team er en gruppe mennesker som skal løse definerte oppgaver. Rollene i et team er forskjellige, og forutsetter at medlemmene har ulik kompetanse. Et riktig sammensatt team består av mennesker med kompetanse og egenskaper som utfyller hverandre, og som totalt sett er godt kvalifisert til å løse de oppgave som er gitt. Effekten av teamets aktivitet oppnås gjennom synergien av samarbeid mot et felles mål. Grunnleggende forutsetninger for teamarbeidet er blant annet god kommunikasjon, ansvar, motivasjon og klare spilleregler. Teamlederen bør ha gode mellommenneskelige egenskaper, samt innsikt i egen lederstil og evne til å inspirere og utvikle medarbeiderne. Lederen bør også ha evne til å skape gode relasjoner og tillit hos sine medarbeidere. Det gjør leder ved sin tilgjengelighet, tilstedeværelse og sitt engasjement (Spurkeland, 2012).

Teamets medlemmer besitter ideelt sett ulike roller. Rollene reflekterer egenskaper som utfyller hverandre, og kan oppsummeres med iverksetteren, koordinatoren, pådriveren, analytiker, ideskaperen, teamarbeideren, ressursøkeren, ferdigstilleren og spesialisten. Disse rollene fordeles i teamet basert på personlighet, kompetanse, faglig tilhørighet og sak. Dette styrker teamets muligheter til både å utvikle ideer, gjennomføre arbeidsprosesser og bidra til resultater (Belbin, 2017).

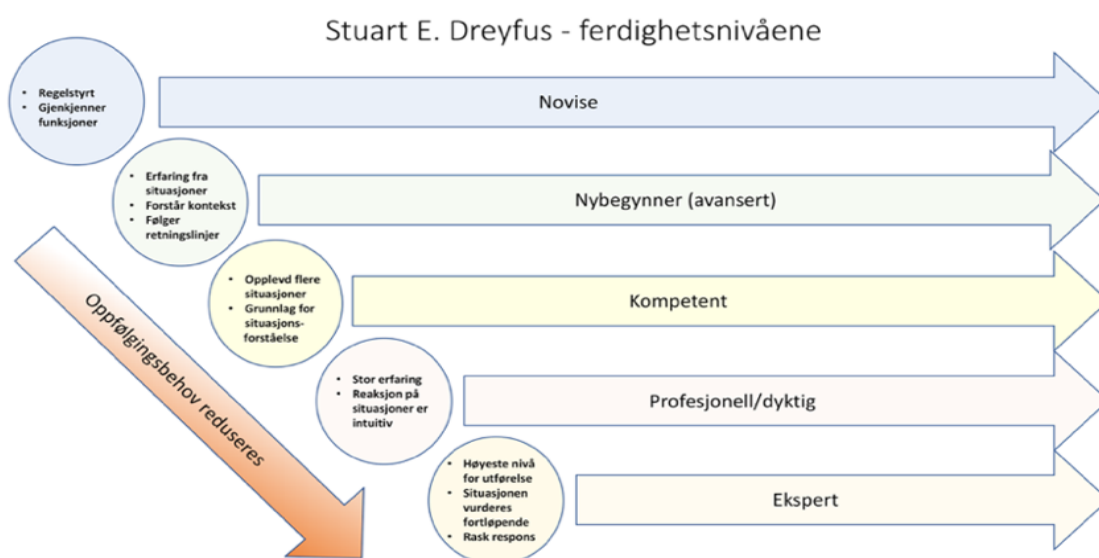
Dersom teamet skal oppnå en riktig sammensetning, er det viktig å kartlegge kompetansebehovet, for derved å kunne rekruttere medlemmer som har de ønskede kvalifikasjonene. Kompetanseoverføring internt i teamet vil bidra til robusthet, samt styrke

teamets evne til å håndtere utfordringer. Dersom teammedlemmene evner å arbeide selvstendig, frigjøres lederen til optimal koordinering og oppfølging av arbeidsprosessene (Spurkeland, 2012).

Effektivitet kan defineres som samsvar mellom mål og resultat (Bang, 2008). Teamets effektivitet avhenger av god kommunikasjon internt. Herunder vil konstruktive tilbakemeldinger samt åpen og tillitsfull dialog bidra til utvikling, forbedring og god måloppnåelse (Aakre&Scharning, 2013). Teamets effektivitet måles etter de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som eksisterer internt. Teamet kan påvirkes negativt av enkeltindivider, noe som kan føre til redusert effektivitet og produktivitet (Sætre, 2009).

2.3.5 Ferdighetsnivåene

Dreyfus (1981) mener at dersom et fagområde skal utvikle seg, er det viktig at aktørene ikke bare kjenner til fagets muligheter men også begrensninger. Det betyr at ressurstilgangen bør tilpasses både mulighetene og begrensningene, slik at en optimal utnyttelse av ressursene oppnås, og at misbruk og kritikk unngås (Dreyfus, 1981). En viktig ressurs er personalet. Min tolkning av Dreyfus i studiens kontekst, er at de kandidatene som rekrutteres, må ha et ferdighetsnivå som er tilpasset de oppgavene de er tenkt å løse. De 5 læringsnivåene Dreyfus (1981) beskrev, var fundert på vurderinger av henholdsvis mental kapasitet i forhold til ferdighetsnivå. Ferdighetsnivåene ble definert med novise som det laveste, deretter i stigende rekkefølge avansert nybegynner, kompetent, profesjonell og ekspert (Dreyfus, 1981). Nivåene er illustrert i figur 2.



Figur 2: Ferdighetsnivåene (Dreyfus, 1981; Rogers, 2017)

2.3.6 Kjennetegn på et godt lederskap

Tørnblom (2014) peker på punkter som kan indikere et godt lederskap. Noen av disse er å kjenne seg selv, godt lag med mennesker, positiv innstilling, tillit til egen intuisjon, gode kommunikasjonsevner, evne til å motivere og inspirere medmennesker samt vilje til å lykkes. Lederens verdigrunnlag er fundamentet for utøvelsen av lederskapet, eksempelvis ved rekruttering av nye ledere. Det er i verdiene man finner tilliten til å følge og stole på magesfølelse og intuisjon. Følger vi de normene og verdiene vi bygger vårt lederskap på, vil dette også synes videre i organisasjonen (Tørnblom, 2014).

2.3.7 Ulike lederstiler

Gjennom forskning er det identifisert ulike lederstiler, herunder en demokratisk stil som tar sikte på å utvikle gode relasjoner til ansatte ved å involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser. Dette gjøres ved å drøfte vanskelige problemstillinger, delegerer beslutninger og oppmuntre til deltakelse i utforming av egen arbeidsplass. En annen stil er den autoritære og oppgaverelaterte lederstilen som er preget av ordre, makt og kontroll snarere enn kommunikasjon. Lederen vil da beslutte selv istedenfor å trekke medarbeiderne med i beslutningsprosessen. En tendens i dagens organisasjoner er å øke medarbeidernes innflytelse ved å demokratisere beslutningsprosesser og gi mer myndighet og handlefrihet til medarbeiderne (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

2.4 Rekruttering og resultater

Barber (1998) definerte rekrutteringsmetodikk som *“de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte”* (Mikkelsen&Laudal, 2016). Gode metoder for rekruttering kan øke virksomhetens effektivitet og lønnsomhet, øke arbeidsinnsats og ikke minst redusere kostnader. Det er ideelt å ha rett person med riktig kompetanse til rett stilling. Dette gir kunder inntrykk- og en opplevelse av en serviceorientert virksomhet, med ansatte som har innsikt og riktig kunnskap i forhold til sine funksjoner, som er effektive og kompetente på produkter og tjenester. Det er relevant å tenke kostnader rundt en rekrutteringsprosess, og i den forbindelse er det viktig å reflektere over hvilke rekrutteringsmetoder som er relevante, hvilke kilder man skal rekruttere fra, samt hvilke medier som benyttes (Mikkelsen&Laudal, 2016).

Grunnlaget for gode prestasjoner er å ha flinke mennesker på jobb. En sentral del av lederjobben er rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging.

Rekrutteringsprosessene har de siste årene endret seg, selv om betydningen av personlige egenskaper, evner og kvalifikasjoner er de samme. Prosessen ved å ansette en ny leder i dag og andre kandidater generelt er raskere og mer konkurransepreget enn tidligere. Både teknologi, sosiale medier, demografiske endringer og stor global mobilitet er faktorer som bidrar til å skape nye arbeidsmetoder innen rekruttering og seleksjon. Seleksjon er de metoder man bruker for å kunne velge mellom de kandidatene som er aktuell for en stilling.

Forskningen på metoder rundt rekruttering er begrenset og praksisorientert, mens metoder innen seleksjon er mer omfattende og sofistikert. Når en leder kommuniserer med søkere og potensielle medarbeidere, vil omgivelsene få et bilde av organisasjonen. En del virksomheter benytter seg av merkevarebygging for å tiltrekke seg søkere. Den skal signalisere virksomhetens verdier og ambisjoner. Dette brukes aktivt i rekrutteringsprosesser, og sosiale medier er et nyttig virkemiddel. Rekruttering kan være med på å gjøre at effektiviteten øker og at virksomheten når sine mål. Det kan være kostbart å ansette feil person og kan ha negative virkninger i arbeidsprosessene, men også med tanke på arbeidsmiljø og samarbeidet med andre (Mikkelsen&Laudal, 2016).

En arbeidsplass skal være et sted for trivsel, personlig vekst og utvikling. Den viktigste oppgaven for Human Resources Management (HRM) er å rekruttere personer som passer til stillingen og som har den kompetansen virksomheten har behov for. HRM skal også ivareta og utvikle kompetanse. Dette omfatter i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) å tiltrekke kompetanse, seleksjon av kvalifiserte kandidater, samt opplæring og utvikling av nødvendige ferdigheter. Opplæringen skiller gjerne på om den er intern eller ekstern, innholdet i opplæringen, samt om deltakelsen er individuell eller kollektiv (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Tiltrekking av kompetanse og seleksjon kalles gjerne også for rekruttering, mens opplæring kan tenkes å være en prosess som foregår etter rekrutteringen, men som i en videre forstand inngår som en del av grunnlaget for å rekruttere søkere fra egen organisasjon til andre og gjerne mer krevende stillinger internt. Organisasjonen ønsker å tiltrekke seg personer med sammenfallende verdier i forhold til prioriteringer og mål. Potensielle kandidater er generelt opptatt av om arbeidsmiljøet er godt, sin egen utvikling, samt lønnsutvikling og karrieremuligheter. Bruk av reklame, markedsføring og bruk av sponsorer er virkemidler for å tiltrekke seg de beste kandidatene, og er samtidig merkevarebygging ut til publikum (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

For å starte en rekrutteringsprosess er det nødvendig å kjenne organisasjonens kompetansebehov. Deretter søker virksomheten etter kandidater, og vurderer deretter dem som er aktuelle i forhold til de spesifikke kriteriene i jobbanalysen. Kriteriene kan gå på faglig kunnskap, yrkesrelaterte ferdigheter og sosiale ferdigheter. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) baseres seleksjonen på en kartlegging og analyse av disse kompetansebehovene, og det finnes ulike metoder som bidrar til å avklare den enkelte kandidats evne til å innfri virksomhetens behov. Metodene omfatter ulike tester, hvor kartlegging av både intelligens og personlighet inngår. Intelligenstester kan vise evne til å løse oppgaver herunder av språklig og sosial art samt evne til å resonnerer. Personlighetstester kan kartlegge personlige egenskaper, eksempelvis ærlighet og ansvarlighet. Det finnes også simulator tester, hvor kandidaten blir gjenstand for testing av ferdigheter som kreves i stillingen. En vanlig metode er at representant for virksomheten foretar intervju av den enkelte kandidat, med tanke på å kartlegge hvordan kandidaten vil kunne egne seg for stillingen. Det finnes to ulike kvalitative typer av intervju, de strukturerte og de ustrukturerte. Strukturerte intervjuer har forhåndsdefinerte spørsmål som er godt egnet til å identifisere egenskaper hos intervjuobjektet mens ustrukturerte intervjuer kjennetegnes ved en større feilmargin og en større usikkerhet (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Felles for alle disse metodene er at det alltid vil følge usikkerhet om resultatet, men dersom de brukes i kombinasjon, vil sannsynligheten for å gjøre riktige valg øke. Forskning har vist at intelligenstester og strukturerte intervjuer gir best effekt i kombinasjon. Seleksjon av akkurat den kandidaten som er riktig for den enkelte virksomhet kan fremstå som en utfordring, samtidig som det kan være av stor betydning både for virksomhetens arbeidsmiljø, produksjon og ikke minst resultat (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

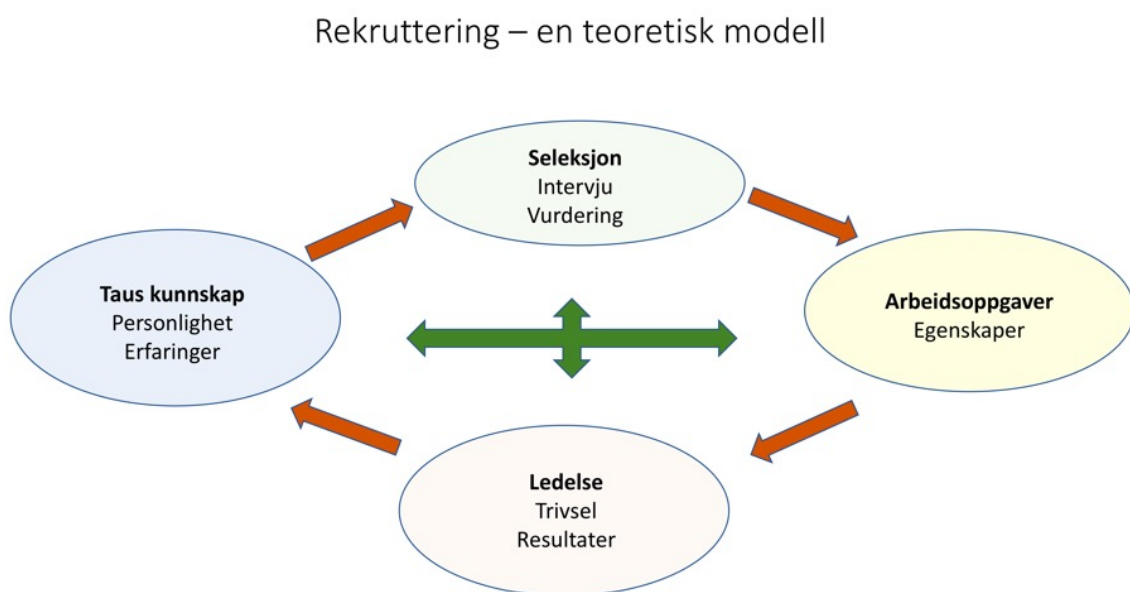
En del av motivasjonen for å søke en stilling er for mange muligheten for å gjøre karriere. Brukt i en virksomhet vil et karrieresystem legge til rette for forutsigbarhet både i forhold til faglig og sosial utvikling, samt lønnsutvikling. Et karrieresystem består av tre sentrale elementer herunder hvordan organisasjonen rekrutterer til vakante stillinger, og kvalifiserer egne ansatte, samt hva slags karriereveier som tilrettelegges. Organisasjoner rekrutterer både internt og eksternt. Til lederstillinger rekrutteres det gjerne fra et internt arbeidsmarked. Kvalifisering av ansatte skjer gjennom å tilrettelegge for utdanning og opplæring og ved å bruke mentor-lærlingordning for overføring av kunnskap (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Kollegialæring er et eksempel på samhandling som knytter det sosiale og læring sammen og som har en positiv effekt på læringsprosessen (Spurkeland, 2012). Kompetansen som bygges gjennom å arbeide i en organisasjon, ivaretas gjerne ved rekruttering internt, og ivaretas således av karrieresystemene. Det er to ulike karriereveier, den vertikale og den laterale. Den vertikale indikerer økende lederansvar og avansement gjennom ledernivåene, og den laterale indikerer økende faglig kompetanse og ansvar innenfor ulike avdelinger i organisasjonen (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

2.4.1 Påvirker rekruttering virksomhetens effektivitet?

Skal en virksomhet ha mål med fokus på omsetning og resultater, så er det viktig å kunne vite at den man ansetter er med på å påvirke resultatene i riktig retning. Virksomheter bruker store ressurser på rekruttering, og en feil beslutning ved seleksjon av kandidater kan medføre store kostnader og redusere effektiviteten i arbeidsprosessene. Ved å evaluere kildene som benyttes i rekrutteringen, vil man kunne effektivisere og kvalitetssikre søket etter kandidater med høy kompetanse. Ansettes en kandidat med riktig kompetanse, vil det kunne medføre økt lønnsomhet og effektivitet for virksomheten. Goder som lønn er en attraksjon som tiltrekker seg nye søkere til en organisasjon. En virksomhets grunnleggende verdier, omdømme, godt arbeidsmiljø, utviklende og spennende arbeidsoppgaver er noe som påvirker antall søkere positivt (Mikkelsen&Laudal, 2016).

2.5 Rekruttering – en teoretisk modell



Figur 2: Rekruttering - en teoretisk modell

Jeg har utviklet denne teoretiske modellen som en oppsummering av teorikapittelet. Hensikten med modellen er å illustrere sammenhengen mellom de ulike dimensjonene i rekrutteringsprosessen, hvor den tause kunnskapen representert ved personlighet og erfaringer blir parametere som vurderes i utvelgelsesprosessen. Den som velges ut må passe inn i de forhåndsdefinerte behovene i virksomheten, og som leder vil vedkommende ideelt sett utøve sitt lederskap på en måte som bidrar til trivsel og gode resultater. Dette vil igjen bidra til utvikling av nye ledere, bygging av deres kompetanse, herunder den tause kunnskapen, for derved selv når tiden er moden å bli gjenstand for en seleksjonsprosess mot stillinger på relativt sett høyere ledelsesnivå. Modellen indikerer også en intern relasjon mellom de fire dimensjonene, hvor de antas å ha en innbyrdes påvirkning på hverandre.

2.6 Oppsummering teorikapittel

Jeg har i teorikapittelet pekt på ulike vinklinger av begrepet taus kunnskap. Det har i hovedsak blitt hentet fra studiets pensumlitteratur, supplert av beslektede beskrivelser fra andre kilder. Innholdet er primært hentet fra henholdsvis organisasjonsteorien samt positivt lederskap. Siden studien ikke bare handler om taus kunnskap, men også rekruttering, har jeg identifisert emner innenfor HRM-faget som fokuserer på rekruttering. Basert på de ulike vinklingene har jeg utviklet en enkel teoretisk modell som illustrerer sammenhengen mellom henholdsvis den tause kunnskapen, seleksjon av kandidater, arbeidsoppgavene som søkes oppfylt, samt hvordan ledelse påvirker vurderingene som ligger til grunn for seleksjonen.

Valgt teori danner grunnlaget for intervjuguiden og dermed utformingen av de spørsmålene som ble stilt til informantene. Begrunnelsen for dette er å etablere en kobling mellom henholdsvis teorien og datagrunnlaget. Det vil legge grunnlaget for å kunne drøfte datagrunnlaget, og dermed trekke logiske konklusjoner. Jeg har blant annet benyttet Polanyis (1966) forståelse av taus kunnskap, nemlig at man gjerne vet mer enn hva man er i stand til å uttrykke. Jacobsen og Thorsvik (2013) utdyper dette ved å peke blant annet på intuisjon og erfaringer som viktige komponenter i å bygge denne typen kunnskap. Informantene ble innledningsvis forespurt om deres definisjon av taus kunnskap. Hensikten min var å kunne lede samtalen inn på dette temaet, og eventuelt kunne forklare mitt teoretiske utgangspunkt. Det skulle kunne bidra til en felles forståelse av begrepet før samtalen fortsatte med å etablere fokus på selve problemstillingen, nemlig hvordan taus kunnskap vektlegges ved rekruttering av ledere. Jeg delte dermed opp begrepet inn i henholdsvis sosial- og emosjonell kompetanse. Støtte til dette fantes i litteraturen positivt lederskap, samt annet samsvarende litteratur. Denne

kompetansen er nært knyttet til sosial- og emosjonell intelligens, som på sin side beskrives inngående i organisasjonsteorien. Denne typen intelligens er i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) viktige elementer i godt lederskap, og bør dermed være av interesse ved seleksjon av lederkandidater.

Litteraturstudiet indikerte etter hvert fire teoretiske hovedkategorier, noe som senere bidro til en naturlig inndeling av henholdsvis datagrunnlaget og drøftingen. Kategoriene var henholdsvis taus kunnskap og erfaring, kommunikasjon og kultur, kompetanse samt rekruttering og resultater.

Under kategorien taus kunnskap og erfaring fokuserte jeg i primært på sosial og emosjonell kompetanse, komponenter av taus kunnskap som både har betydning for lederskap generelt, men også arbeidsmiljøet og de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen. Jeg beskrev videre ulike sider ved selvledelse og selvinnsett, personlig ansvar, samarbeid og ledelse samt til sist intuisjon og mønsterforståelse. Dette er underkategorier som vil kunne være aktuelle å etterspørre ved ansettelse av ledere, og fremstår samtidig som ulike sider av taus kunnskap. Hensikten var å etablere et tilstrekkelig bredt grunnlag for på den ene siden kunne stille spesifikke spørsmål under intervjuene, men samtidig også nyansere ulike og potensielt interessante sider ved taus kunnskap. Dette avstedkom spørsmål knyttet til leders egenskaper som ikke læres på skole eller kurs, hvordan taus kunnskap kan identifiseres i en rekrutteringsprosess, samt forholdet mellom kandidatens selvinnsett og egenskaper.

Under kategorien kommunikasjon og kultur la jeg til grunn at kommunikasjon påvirker relasjonene mellom både individer og grupper. Gode kommunikasjonsevner vil dermed kunne ha betydning for hvordan lederskap utøves, men også påvirke arbeidsmiljøet i virksomheten. Personlig erfaringsoverføring er et uttrykk for kommunikasjon, men er samtidig en viktig del ved bygging av taus kunnskap, hvor kunnskapen eksempelvis gjennom observasjon overføres fra den ene til den andre. Normer og verdier faller i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) inn under kulturbegrepet, og bidrar til å definere standarder for utøvelse av lederskap. Det har derfor en rolle som en del av vurderingsgrunnlaget ved utvelgelse av kandidater til lederfunksjoner. Denne kategorien bidro til å identifisere spørsmål som fokuserte på blant annet hvordan egen erfaring og intuisjon ville kunne påvirke seleksjonen av lederkandidater, samt definere hva som fremstår som kandidatens konkurransefortrinn ved søknad på lederstillinger.

Kategorien kompetanse beskriver ulike sider av kompetansebegrepet, herunder kompetanseutvikling, samhandlingskompetanse, perspektivskifte, teamkompetanse samt også en definisjon av Dreyfus (1981) ferdighetsnivåer. En forståelse av kompetanse er fundamentalt i en rekrutteringsprosess, da kompetanse som regel er det som primært etterspørres ved ansettelser. Spesielt vil en forståelse for teamkompetanse kunne være ønskelig ved rekruttering, da sammensetningen av arbeidsstokken vil kunne påvirke effektiviteten og dermed virksomhetens ressursbruk og eventuelle inntjening.

Den siste kategorien, rekruttering og resultater peker på at feilrekruttering kan ha negative konsekvenser for virksomhetens effektivitet og eventuelle lønnsomhet. Dette danner grunnlag for å kunne etterspørre hvordan eventuelt fokus på inntjening og resultater påvirker andre verdier ved seleksjon av lederkandidater.

3.0 Metode

Jeg vil i metodekapittelet skissere hvordan studien er bygget opp, og peke på ulike forhold som er relevante for ikke minst å kunne forstå fremgangsmåten, men også for å kunne vurdere styrker og svakheter med studien. Jeg vil blant annet beskrive studiets design, hvilke avgrensninger som trekkes opp, hvilken kontekst studien gjennomføres i, en beskrivelse og vurdering av datagrunnlaget, påpeke eventuelle potensielle feilkilder, samt vurdere studiens validitet og reliabilitet. Til sist i metodekapittelet vil jeg reflektere over forskningsetikk knyttet til denne studien.

3.1 Design

Design er et ord som stammer fra det latinske språket. Ordet brukes primært i forståelsen formgivning, men brukes også i betydningen plan, skisse eller mal (Bendtzen, 2016). I studier omtales gjerne planen for studiens gjennomføring som et forskningsdesign, og er således en skisse som forklarer hvordan undersøkelsen gjennomføres.

Problemstillingen er det grunnleggende spørsmålet som studien skal besvare, og legger dermed premissene studiens videre fremdrift. Den er gjerne basert på et ønske om mer kunnskap og forståelse innen et nærmere definert tema eller fagområde. Forskningsdesignet innrettes på en metodikk som på en best mulig måte kan innfri de behovene som problemstillingen fordrer. Det er således problemstillingen som er grunnlaget for valg av teori og metode. Problemstillingen må være tilstrekkelig presis, slik at den bidrar til fokus og samtidig avgrensning av studien. Valg av analyseenhet styres av problemstillingen, og bidrar til å avgrense studiens fokus. Denne enheten kan ha flere typer karakter, eksempelvis individer, hendelser, eller begreper (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Analyseenheten i denne studien er rekrutteringsprosessen i en norsk dagligvarekjede, men hovedvekt på seleksjon. Informantene er utvalgte personer som i sine posisjoner deltar aktivt ved rekruttering av ledere i en norsk dagligvarekjede, hvor fokuset er rettet mot vektleggingen av taus kunnskap i ansettelsesprosessen.

Bruk av teoretiske antagelser er en teoristyrte analysestrategi, og bidrar således til å peke på den logiske forbindelsen mellom innsamlede data på den ene siden, og antagelsene på den andre (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). De teoretiske antagelsene er selve grunnlaget for problemstillingen og underbygger således også valgene av forskningsspørsmålene. Studiens grunnleggende teoretiske antagelse er at taus kunnskap ikke

hverken identifiseres eller vektlegges i ansettelsesprosesser. Begrunnelsen er at taus kunnskap i seg selv er vanskelig å identifisere, både av andre personer, men også av den enkelte selv. Det er åpenbart enklere å identifisere eksplisitt kunnskap, som gjerne er dokumentert gjennom formelle prosesser

Problemstillingen ble valgt på bakgrunn av min egen undring over observasjoner jeg har av ledere i dagligvarehandelen, samt et ønske om bedre forståelse for hva som vektlegges ved valg av ledere i denne bransjen. Studien antas å ha aktualitet og relevans i forhold til organisasjons- og ledelsesfagene, herunder i forhold til bevisstgjøring av relevante forhold ved seleksjon av kandidater til lederstillinger og hvordan deres egenskaper og ferdigheter dermed passer inn i organisasjonen, samt om deres bidrag til teamets totale kompetanse er tilstrekkelig utfyllende. Studiens problemstilling etterspør således spesifikt hvordan taus kunnskap vektlegges i en rekrutteringsprosess. Spørsmålet knyttes ikke til spesifikke hendelser eller fenomener, men søker en dypere forståelse for hvilke kriterier som legger til grunn når en beslutning skal fattes. Vektleggingen av sosial og emosjonell kompetanse i ansettelsesprosessen fordrer innhenting av informasjon fra informanter som deltar i slike prosesser. Selv i større organisasjoner antas relativt få personer å være involvert, og da ikke bare personer som legger til rette for den administrative delen av prosessen, men også dem som til slutt skal bestemme hvem som skal rekrutteres, eller ikke. Dette er gjerne personer som har beslutningsmyndighet i slike saker, og dermed i varierende grad personer i lederposisjoner. Dette betyr at tilfanget av informanter kan være begrenset. Disse parameterne peker i retning av et eksplorativt og intensivt undersøkelsesopplegg, hvor jeg søker dypere forståelse i en kontekst hvor tilgangen på data er begrenset til et mindre antall informanter. Forskningsdesignet peker på innretningen av undersøkelsen, og hvordan den planlegges gjennomført (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) trekker et skille mellom analyse og tolkning. Analyse handler om å dele datagrunnlaget inn i mindre bestanddeler for derved å kunne identifisere eventuelle mønstre. Det er til stor hjelp i analysen å organisere de interessante delene av datagrunnlaget inn i kategorier eller temaer, slik at dataene blir oversiktlige og håndterlige, og dermed kan bidra til å avdekke eventuelle budskap. Tolkningen handler på sin side om å sette det analyserte budskapet inn i en sammenheng, hvor teori som allerede er utviklet innen det aktuelle temaet benyttes til å forklare de funnene analysen har resultert i. Man kan også kalle tolkningen å abstrahere, å sette egen forståelse av fenomenet inn i en

større og mer overordnet sammenheng. Behandling av kvalitativt innsamlede data, handler om behandling av tekst. Intervjuer er gjerne samtaler, hvor dataene enten noteres ned, tas opp som lyd, eventuelt begge, og deretter renskrives til et skriftlig tekstdokument. Teksten fra disse intervjuene blir deretter systematisert, redusert og organisert i mindre enheter etter hvordan de gir mening. Det er i kvalitative analyser ikke uvanlig å kodifisere teksten, for derved å forenkle databehandlingen (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Denne studien knyttes ikke til en spesifikk case, men heller til en kontekst. De rekrutteringsprosessene som blir studert, foregår på ulike ledelsesnivåer, til ulike arbeidsoppgaver og med ulik slutteffekt. De antas likevel hvile på virksomhetens verdigrunnlag, og ventes dermed likevel å ha betydelige likhetstrekk. Jeg vurderer på denne bakgrunnen at et case-design ikke er den helt riktige tilnærmingen, men heller en fenomenologisk tilnærming, hvor målet er å tolke informantenes utsagn for derved å bidra til mer innsikt i deres rekrutteringsprosesser.

Jeg vil således i denne studien benytte fenomenologisk analyse slik den beskrives i Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011). Denne typen design handler hovedsakelig om å tolke meningsinnholdet i det tilgjengelige datamaterialet. Dette følger vanligvis fire faser som kort oppsummert omfatter helhetsinntrykk, inndeling i kategorier, kondensering og til slutt sammenfatning. Helhetsinntrykket oppnås gjennom å lese gjennom datamaterialet uten å fokusere på detaljer. Denne oversikten bidrar til at det senere blir mulig å identifisere ulike temaer som går igjen i datamaterialet. Dette kan kalles kategorier, som danner grunnlaget for en senere omstrukturering av tilgjengelige data. Denne omstruktureringen kan også innebære en reduksjon av tekst, og kalles i dette designet for kondensering. Utsagn og andre tekstfragmenter som bærer tilsvarende mening samles i disse kategoriene, noe som bidrar til forenkling, oversikt og forståelse. I denne fasen starter gjerne det som kalles abstrahering, hvor dataene løftes til et høyere teoretisk nivå. Den siste fasen som heter sammenfatning handler om å sette dataene og kategoriene inn i en kontekst, hvor hovedinnholdet må være i tråd med det hovedinntrykket som dannet seg ved gjennomlesningen innledningsvis. Denne metodikken bidrar til en systematisk tilnærming til det å forstå og kunne tolke datamaterialet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Den teoretiske antagelsen som ligger til grunn for studien, sammen med problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene, legger premissene, ikke bare for innhenting av

datamaterialet, men også for valg av teori og deretter analyse og tolkning av dette. Dersom studien avdekker avvik mellom datagrunnlaget og teorien, kan et slikt avvik være et bidrag til endring av eksisterende teori.

3.2 Avgrensning

En tydelig avgrensning av studien bidrar til å gi studien retning og fokus. Det bidrar til å anvende tilgjengelige ressurser på en kosteffektiv måte. Det vil også forenkle valg av teori, og samtidig bidra til fokusert datainnhenting og senere analyse og tolkning. Problemstillingen gir i seg selv en avgrensning i forhold til studiens generelle fokus, og herunder hva som etterspørres. Forskningsspørsmålene bidrar ytterligere til det samme. Dette er imidlertid ikke nok til å utforme et forskningsdesign som er håndterbart og som kan gi et tilfredsstillende svar på problemstillingen. Det er dermed i tillegg behov for å presisere både hvilken kontekst studien foregår i, og ikke minst hvor datagrunnlaget innhentes fra.

Konteksten er rekruttering av ledere i en betydelig kjede i norsk dagligvarehandel, og studien avgrenses til en landsdel og herunder til fokus på ansettelse av daglige ledere og nestledere, også kalt butikksjefer og assisterende butikksjefer. Informantene er ledere på ulike nivåer, fra butikksjef og oppover i ledelsesnivåene i kjeden i den aktuelle landsdelen, og har alle roller innenfor rekruttering av den nevnte kategorien personale.

Da begrepet taus kunnskap er et begrep med et omfattende innhold, er det også nødvendig å avgrense begrepet til den delen av taus kunnskap jeg ønsker skal være i fokus i denne studien. Dette fremgår av forskningsspørsmålene, og studien etterspør således hvordan sosial- og emosjonell kompetanse vektlegges ved rekruttering av mellomledere i den aktuelle dagligvarekjeden. Jeg søker også å finne ut om det er balanse mellom kravet til resultater på den ene siden, og de ansattes potensielle trivsel på den andre ved rekruttering av dem som skal lede de ansatte.

3.3 Kontekst

Jeg vil i det følgende presentere hvilken kontekst studien gjennomføres i. Dette er ikke en case, men en beskrivelse av min oppfatning av virksomheten, basert på sekundærkilder og teoretisk bakgrunnsinformasjon, hvor fokuset er organisasjonskultur. Begrunnelsen for dette fokuset er min antagelse om at organisasjonskulturen også påvirker ledelsen i deres valg

mellom kandidater til lederposisjoner. Det antas å bidra til en forståelse for de valgene ledere tar i ulike sammenhenger, herunder i rekrutteringsprosessen.

Hos denne aktuelle dagligvarekjeden er visjonen å gi kunden en bedre hverdag. Denne visjonen er forankret i konsernets nøkkelverdier. Disse beskrives som ansvarlighet, samarbeidsorientert og kundeorientert (NorgesGruppen, 2017). Verdiene i denne virksomheten innebærer at den ansatte er tilgjengelig, kvalitetsbevisst og skaper trygghet og tillit i samhandlingen med kunder og medarbeidere. I denne virksomheten benyttes kleskode og uniformering som et artefakt. Dette bidrar til den ansattes tilhørighet til- og identitet i virksomheten. Den teknologiske utviklingen og IKT har endret konkurransebildet og bidratt til større rekkevidde og fleksibilitet, noe som kan ha påvirket organisasjonskulturen.

Bakksjø og Relling (2015) hevder at en flat struktur fremmer kommunikasjon og sosialisering mellom grunnivået og ledelsesnivået i virksomheten. Det bidrar til å motivere de ansatte. Denne virksomheten har en ganske flat struktur, med relativt sterk nærhet mellom grunnivået og toppledelsen (Bakksjø&Relling, 2015).

Den første butikken i denne aktuelle dagligvarekjeden ble åpnet sent i 70-årene. Kjeden har ekspandert fram til i dag, og omfatter nå nærmere 700 butikker. Den omsetter årlig for 30-40 milliarder kroner, og er således en sentral aktør i dagligvaremarkedet. Den tilhører den største sammenslutningen i denne bransjen (NorgesGruppen, 2017). Organisasjon er dynamisk, og den responderer på endringer i omgivelser og i rett tid. Den omfattende veksten og store omsetningen indikerer fokus på resultater og inntjening, samtidig som arbeidet skal gjøres med et smil og på en måte som gjør kundene fornøyde. Dette kan skape et spenningsforhold som kan medføre stress og friksjon i den daglige driften.

Virksomhetens målsetting er å fremstå både positivt i forhold til kundene og ambisiøst i forhold til konkurrentene, og skal herunder bli oppfattet som den aktøren i dette markedet med lavest prisprofil. Dette skal hvile på et konsept som omgivelsene, herunder kundene oppfatter som attraktivt. Profilen signaliserer hurtighet, lav pris og god kvalitet, og virksomheten skal også bli oppfattet som både synlig og hyggelig i møtet med kundene.

Forretningsideen er utvikling og drift av en lavpriskjede med lave etablerings- og driftskostnader. Resultatene skal sikre trygge arbeidsplasser samt både faglig og personlig

utvikling av alle medarbeidere. Hovedansvaret for bygging av organisasjonskulturen ligger primært hos den enkelte butikksjef. Driften baseres på samarbeid, tillit og åpenhet mellom ansatt og ikke minst mellom ledernivåene. Lederen skal ikke bare bistå den enkelte ansatte, men skal også både evaluere og kontrollere driften. Virksomheten har definert lederens ulike roller som eksempelvis inkluderer talsperson, konfliktløser, forhandler, ressursforvalter og ikke minst medarbeider. Virksomheten har definert 7 ledelsesnivåer, fra ideologi på toppnivå, via strategisk-, administrativ-, og operativ ledelse, samt selvledelse og det som kalles superledelse, som handler om å utvikle medarbeiderne innen selvledelse. Virksomheten verdsetter lederegenskaper som inkluderer høy aktivitet, hurtighet, høy intelligens, og ikke minst at lederne er utadvendte. Videre vektlegges indre motivasjon, herunder gjennom delegering av myndighet, godt samarbeidsklima, informasjon, trygghet, samt forståelse for hensikt og målsetninger. Positivt lederskap oppnås i virksomheten blant annet gjennom at lederen lar ansatte lykkes, gir ansatte æren for fremgang, men selv er villig til å ta ansvar for eventuelle feil (Kiwiskolen, 2017).

3.4 Datagrunnlaget

Data er i følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) det som fremkommer når observasjoner av virkeligheten registreres. Data kan innhentes gjennom en rekke ulike metoder. En alminnelig metode er intervju, men kan også eksempelvis gjennomføres som observasjoner, spørreundersøkelser og dokumentstudier. Data er således et forsøk på å presentere virkeligheten (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Datagrunnlaget i denne studien er innhentet gjennom en kvalitativ prosess. Kvalitativ innsamling kan i følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) gjennomføres enten som observasjon eller intervju.

Jeg har gjennomført 8 intervjuer, hvor gjennomføringen fulgte en forhåndsdefinert intervjuguide hvor alle informantene fikk stilt samme spørsmål. Dette skal bidra til en tilstrekkelig metning og sammenlignbar informasjon i forhold til forskningsspørsmålene, noe som dermed skal gi grunnlag for en mest mulig fullverdig analyse og tolkning. Dette betyr at alle informantene fikk samme anledning til refleksjon og svar, noe som bidrar til et standardisert og enhetlig datagrunnlag. Informantene ble imidlertid gitt god anledning til å utdype sine synspunkter gjennom en fleksibel gjennomføring, uten unødvendige avbrudd. Målet var å kunne oppnå et bredest mulig datagrunnlag basert på informantenes bidrag. Intervjuguiden er vedlagt studien, vedlegg 1.

Datainnsamlingen omfatter også til en viss grad sekundærkilder. Dette er informasjon som underbygger forståelsen av konteksten. Dette inkluderer andre studier som er gjennomført i samme virksomhet, samt virksomhetens egne budskap gjennom orienteringer til egne ansatte. Sekundærdata er også benyttet for å definere hva ulike begreper i studien betyr, og bidrar således med nødvendig bakgrunnskunnskap, for derved å forklare konteksten og sentrale begreper som brukes i studien.

3.4.1 Intervjuene

Intervjuguiden ble påbegynt sommeren 2017 som følge av mine egne refleksjoner i prosessen til å finne en relevant problemstilling. Den er utviklet basert på valgt teori, herunder tauskunnskap, emosjonell og sosial kompetanse samt selvinnsikt. Denne forankringen i teorien skulle bidra til å innhente et datagrunnlag som var relevant for analysearbeidet. Dette er fagområder som ble behørig presentert i studiet MBA Ledelse som jeg deltok i som student ved Nord Universitet. Et viktig fokus i intervjuene var å få belyst om det er et spenningsforhold mellom et ønske om inntjening og resultater på den ene siden, samt arbeidsmiljø og gode sosiale egenskaper på den andre.

Studiens avgrensning satte også rammer for utvalget av informanter. Utvalget består av 8 informanter. De ble valgt ut etter sin antatte innflytelse på rekrutteringsprosessene i den aktuelle virksomheten, og representerte samtidig ulike ledelsesnivåer. Informantene var generelt svært positive til å delta i denne undersøkelsen, og ble på forhånd både presentert samtykkeerklæring med informasjon om behandling av innhentede data. Alle informantene aksepterte at intervjuet ble dokumentert, enten ved lydopptak eller ved at de selv svarte skriftlig. Jeg noterte underveis, og samlet sett bidro dette til en fortløpende transkribering og et oversiktlig etterarbeid. Utvalget ble i utgangspunktet vurdert til samlet å kunne bidra til en helhetlig besvarelse av forskningsspørsmålene, og dermed også problemstillingen. Det hadde også et potensiale til å avklare hvorvidt de ulike ledelsesnivåene hadde en sammenfallende forståelse og etterlevelse av virksomhetens overordnede visjon og målsetninger.

Intervjuene ble gjennomført relativt sent i prosessen, i begynnelsen av oktober 2017. De ble alle avtalt på forhånd, og informantene fikk anledning til å forberede seg mentalt i forhold til tematikken. Datagrunnlaget består av 8 intervjuer som ble gjennomført på ulike måter. Majoriteten ble foretatt ved personlig møte og noen ble gjennomført via telefon som vist i

tabell 1. De to variantene ble valgt ut etter en vurdering av tilgjengelighet og tidspress for informantene. Intervjuene ble dermed også av variabel lengde, med korresponderende datatilfang. Datagrunnlaget vurderes imidlertid å være tilstrekkelig for en grundig og fullverdig analyse. Intervjuene var semi-strukturerte, hvor samtalen ble innledet med spørsmål, og hvor informantene fikk anledning til å snakke fritt inntil det ble naturlig å enten stille oppfølgingsspørsmål, eller fortsette i tråd med intervjuguiden. De ulike informantene svarte dermed i hovedsak på de samme spørsmålene, noe som har bidratt til et enhetlig og godt grunnlag for analysen. På bakgrunn av retningslinjene for undersøkelsen som ble mottatt fra Personvernombudet, er alle intervjuene anonymisert.

| Informant | Ledelsesnivå | Gjennomføring | Tidsforbruk (min:sek) |
|------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|
| A | Leder lavere nivå | Personlig fremmøte | 17:37 |
| B | Leder lavere nivå | Personlig fremmøte | 23:21 |
| C | Leder høyere nivå | Telefon | 41:00 |
| D | Leder høyere nivå | Telefon | 17:19 |
| E | Leder midlere nivå | Personlig fremmøte | 30:48 |
| F | Leder lavere nivå | Personlig fremmøte | 29:39 |
| G | Leder høyere nivå | Telefon | 21:23 |
| H | Leder høyere nivå | Personlig fremmøte | 35:09 |

Tabell 1: Intervjuene

For å følge opp kravet til anonymisering, har jeg samtidig bevisst valgt å ikke fokusere på virksomhetens navn eller hvilken del av landet informantene arbeider i. Det betyr ikke at et våkent øye ikke kan identifisere hvilken virksomhet som er i fokus for studien, men det nedtonede fokuset på selve virksomheten bidrar samtidig til at studiens problemstilling står i sentrum for diskusjonen.

3.4.2 Presentasjon av data

Datagrunnlaget organiseres etter kategorier, som delvis bestemmes ut fra tilgjengelig teori, og delvis er basert på trender i selve datamaterialet. Jeg vil i studien presentere anonymiserte sitater med referanse i tabell 1 som er relevante for den videre drøftingen. Sitatene ledsages av kommentarer, og blir på denne måten satt i riktig kontekst.

Datamaterialet refererer i mindre grad til konkurrerende virksomheter. Dette bidrar til et behov for anonymisering, også av de ulike virksomhetene. De virksomhetene som omtales i studien, presenteres herved i tabell 2. Begge virksomhetene tilhører samme bransje, og alle informantene tilhører virksomhet X.

| Virksomhet | Relasjon |
|-------------------|--------------------------|
| X | Informantenes virksomhet |
| Y | Konkurrerende virksomhet |

Tabell 2: Virksomhetene

3.5 Feilkilder

Jeg har identifisert enkelte potensielle feilkilder som kan ha innvirkning på datagrunnlaget og analysen, og dermed det endelige resultatet. Den mest fremtredende mulige feilkilden kan være mitt kjennskap til informantene, herunder som ansatt og underordnet i virksomheten. Min rolle kan på den ene siden ha forhindret informantene i å svare fullverdig og ærlig på alle spørsmål, blant annet for ikke å stille dem i et dårlig lys overfor en underordnet. Dette er imidlertid forsøkt imøtegått gjennom full anonymisering av identitet, og mitt inntrykk er at svarene som ble gitt var både ærlige og oppriktige. En annen mulig feilkilde var lyd kvaliteten på enkelte av intervjuene, i hovedsak de som blant annet på grunn av tidspress ble gjennomført via telefon. Opptakene fremsto delvis utydelig på grunn av tekniske begrensninger. En siste potensiell feilkilde er mulig sviktende eller variabel kunnskap om de begrepene som benyttes i intervjuene. Det er eventuelt mitt ansvar som forsker å forklare hva jeg legger i de ulike uttrykkene, slik at informantene tilbys lik forståelse. Dette bidrar til et sammenlignbart datagrunnlag og en optimal analyse.

Selv om disse forholdene kan fremstå som mulige feilkilder, vurderer jeg innvirkningen i høyden å ha hatt kun begrenset innvirkning på det endelige resultatet. Dette begrunner jeg med at min forståelse av datagrunnlaget innhentet fra primærkildene underbygges av data innhentet fra sekundærkildene. Bredden og metningsgraden i svarene bidro til å begrense feilkildenes eventuelle negative innvirkning.

3.6 Reliabilitet og validitet

Studiens reliabilitet er et uttrykk for hvor pålitelig den fremstår å være, herunder hvor pålitelig datagrunnlaget er. Dette påvirkes blant annet av kildene, hvordan dataene er samlet inn og hvordan de behandles (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). En vurdering av påliteligheten bør således ta utgangspunkt i metodikken som benyttes i studien, samt kildegrunnlaget som til sist indikerer hvordan kvaliteten på datagrunnlaget er. Herunder vil sammensetning av utvalg, deres innsikt i den aktuelle saken, deres offisielle og ikke minst private agendaer og målsetninger kunne influere på deres involvering og den informasjonen de deler. Selv om samtlige av informantene representerer den virksomheten som studeres, vil dette primært bidra med unik kunnskap fra forskjellige ståsteder internt. Siden dette ikke er en sammenlignende studie, er den ikke avhengig av eksterne innspill. Etter min vurdering er kildene troverdige, noe som dermed bidrar til å styrke reliabiliteten.

Validiteten er likeledes et uttrykk for studiens gyldighet. Her kan en vurdering av metoden, kildene og kvaliteten på analysen bidra til en diskusjon om studiens validitet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Dersom det er mulig å trekke relevante konklusjoner på grunnlag av analysen, vil studien fremstå med gyldighet. Min studie bygger på kjent metodikk, den benytter anerkjent teori, og datagrunnlaget fremstår med nødvendig kvalitet. Jeg vurderer på dette grunnlaget at mine konklusjoner er gyldige.

3.7 Forskningsetikk

Etikk er morallære, læren om hva som er rett og galt (Sagdahl, 2017). De etiske grensene kan lett bli utfordret i forskning, og det er således viktig å kjenne disse grensene og holde seg innenfor. Blant annet er forholdet mellom forsker og informant et viktig tema, da forskningen ikke skal bidra til at dem som deler informasjon, herunder personlige inntrykk og opplysninger, på noen måte skal bli skadelidende. Det er derfor viktig å finne balansen mellom behovet for informasjon, informantens integritet og studiens konklusjon, slik at studien på den ene siden kan gi et kvalifisert svar på problemstillingen, samtidig som informantenes integritet på den andre siden er fullt ivaretatt. Denne studien har etter søknad sommeren 2017 blitt vurdert av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). En godkjenning av studien er en forutsetning for at datainnhenting kan starte. Med godkjenningen som fulgte på sensommeren, fulgte også retningslinjer som skal følges gjennom og etter studiet. Disse retningslinjene omhandler i hovedsak behandling av personopplysninger.

Alle informantene har blitt informert om relevante sider ved studien. Alle har samtykket til deltakelse, herunder lydopptak ved intervju, samt at innsamlede data kan benyttes i studien. Alle data er blitt anonymisert, slik at ingen utsagn skal kunne kompromittere noen av informantene.

Selv om jeg arbeider i virksomheten og flere av informantene er kollegaer og mine overordnede, holder jeg en nøytral profil for å verne egen troverdighet i denne studien. Jeg vurderer min posisjon som uproblematisk innenfor studiens kontekst, da det valgte temaet i liten grad er ventet å skape friksjon.

4.0 Analyse og drøfting

De 8 tidligere nevnte intervjuene er blitt transkribert, og utgjør samlet studiens datagrunnlag. Dataene blir presentert i analysen, hvor jeg knytter utsagnene til teori, peker på interessante sammenhenger og eventuelle motsetninger. Datapresentasjonen etterfølges av en drøfting, hvor jeg vil søke å abstrahere og bringe mine funn til et høyere nivå, eksempelvis peke på hva funnene betyr i en større sammenheng.

4.1 Presentasjon av data

Etter gjennomgang og bearbeiding av datagrunnlaget, tok jeg beslutning om å dele inn datagrunnlaget og analysen etter tilsvarende hovedkategorier som etter litteraturstudiet. Hovedfunnene faller inn under disse kategoriene, og de empiriske resultatene vil samlet bli presentert mot slutten av analysen. Jeg endte således opp med hovedkategoriene taus kunnskap og erfaring, kommunikasjon og kultur, kompetanse samt rekruttering og resultater. Disse er sammen med de mest interessante utsagnene fra intervjuene presentert i vedlegg 2. Datagrunnlaget presenteres i det følgende med sammendrag og tolkning av utsagnene. Mitt hovedfokus er å fremheve likheter og ulikheter mellom henholdsvis teori og innhentet empiri.

4.1.1 Taus kunnskap og erfaring

Informantene ble bedt om å definere taus kunnskap med egne ord ut i fra sin forståelse av begrepet. De åtte informantene viser delvis ulik forståelse av begrepet taus kunnskap, og en noe forenklet teoretisk forståelse. Taus kunnskap beskrives som en kunnskap et menneske innehar, som er vanskelig å formidle til andre som informasjon. Hvordan skal man da formidle taus kunnskap? Både erfaring og utdanning er eksempler på taus kunnskap som går igjen i intervjuene, men også personlighet og bedriftskultur blir trukket frem. Ut i fra denne forståelsen av begrepet, blir informantene bedt om å fortelle hvordan de vektlegger dette når de ansetter nye ledere.

- *(B) Taus kunnskap er en indre drivkraft og motivasjon, som ikke vil være belyst i en stillingsbeskrivelse.*
- *(C) Jeg er veldig opptatt av kommunikasjon, og mener at som leder må man evne å formidle sitt budskap.*
- *(C) Vi jakter mer på en fin karakter, enn karakterene du har med deg fra skolen.*

Det siste av disse tre utsagnene peker i retning av det jeg i denne studien definerer som taus kunnskap, nemlig sosial- og emosjonell kompetanse. Det er interessant at en av informantene

trekker inn kommunikasjon som en forutsetning for å kunne formidle og synliggjøre den tause kunnskapen. Det ville intuitivt være naturlig at formidling av et budskap krever evne til kommunikasjon, og slike evner kan i seg selv være et element i taus kunnskap. På den andre siden er det vel slik at taus kunnskap i utgangspunktet ikke kommuniseres, men brukes i utøvelsen av en funksjon. Taus kunnskap er vel heller ikke hverken indre drivkraft eller motivasjon, men heller erfaring eller talent som er tilegnet og utviklet gjennom erfaringsbasert læring. Utsagnene indikerer at informantene kretser rundt temaet taus kunnskap, uten å helt kunne formidle hva det egentlig er. De peker imidlertid på egenskaper som kan defineres som taus kunnskap, og at de vektlegger dette ved seleksjon av kandidater.

Ut i fra denne forståelsen av begrepet, blir informantene bedt om å fortelle hvordan de vektlegger dette når de ansetter nye ledere.

- *(A) Ikke opptatt av kunnskap på papiret.*
- *(B) Ser først og fremst etter grunnkunnskaper. Deretter finne ut hvilken type menneske du er. Finne personer som er åpne og villig til å lære ting. Bygge inn ting og vekke til liv ting, prøve å lokke det fram.*
- *(E) Vi har aldri gode nok spørsmål i en sånn intervjuprosess, det vil derfor kanskje være enda mer viktig å fordype seg i litt andre typer spørsmål enn standard spørsmål.*
- *(F) De som driver med idrett og daglig jobber med mål og forbedringer, og alltid er et sted der de får tilbakemeldinger, slik at de kan bli enda bedre og prestere bedre, da gjør de det automatisk på jobben også. Jeg har et inntrykk av at idrett og jobb er to forskjellige ting, men tankegangen i det er helt likt.*
- *(G) Du er helt avhengig av en form for kompetanse når du starter i en lederstilling. Hvis man tar begrepet karakter, så ser man selvfølgelig etter karakter, at du skal passe inn i den gruppen du har. Slik jeg tolker taus kunnskap, så er det den kunnskapen du tilegner deg uten å lese deg opp, og det er ikke noe jeg ser så mye etter.*
- *(H) I vår bransje må man satse på mennesker og ha tro på at de menneskene som jobber hos deg kan bli noe. Man må alltid satse, ellers går det ikke. Feilansettelser er jo som kjent veldig dyrt, det kan koste veldig mye penger, og det kan også skade arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Jeg ser person og kostnader som to forskjellige ting. Det menneskelige aspektet er veldig viktig for oss når vi ansetter ledere. Vi vet at når*

folk trives på jobb og gjør en god jobb, og gjør man oppskriften som ligger til grunn for å lykkes i jobben sin og følger den opp, da vil man lykkes.

Informantene er relativt samstemte i sine syn på hva de vektlegger ved ansettelse av ledere. De ser gjerne etter potensialer, og ønsker å unngå feilansettelser. En av informantene henviser til kostnadene ved slike feil, både økonomisk, men også i forhold til uheldig påvirkning på arbeidsmiljøet. En annen av informantene peker på problematikken i forhold til å finne ut nok om kandidatene, og henviser til at spørsmålene aldri blir gode nok. Informanten foreslår å fravike standardspørsmålene, og utvikle alternativer for å finne ut mer. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på intervjuer som en av flere metoder for utvelgelse av kandidater. De foreslår bruk av blant annet personlighets- og ferdighetstester. En kombinasjon av to eller flere av disse vil styrke beslutningsgrunnlaget, og redusere muligheten for feilansettelser. En av informantene søker først etter grunnkunnskapene, og deretter personligheten. Dette indikerer behov for å anvende kombinasjoner av flere metoder. En av informantene nevner verdien av tilbakemeldinger, og hvordan disse kan bidra til forbedring av prestasjonene. Informanten trekker sammenligning mellom idretten på den ene siden, og arbeidslivet på den andre. Tilbakemeldinger en form for kommunikasjon som formidler en vurdering av innsatsen, bidrar til forbedring, og som dermed er viktig å etablere på arbeidsplassen, mellom både leder og ansatt, men også mellom ansatte. Dette kan fasiliteres gjennom formelle møtestrukturer, men kan også dersom arbeidsmiljøet og forholdene forøvrig er gunstige, skje i uformelle sammenhenger i den daglige driften. Sammenligningen med idretten er relevant i forhold til at resultatene er avhengige av innsatsen. Forskjellen ligger i at i idretten kommer tilbakemeldingen gjerne gjennom en tydelig rangering basert på nøyaktige resultater, hvor det vanligvis er bare en vinner, og resten er tapere på ulike nivåer. I arbeidslivet rangeres ikke de ansatte etter samme kriterier. De bedømmes gjerne etter ulike kriterier, som varierer fra leder til leder, avhengig av hva den enkelte vektlegger. Vurderingen vil dermed fremstå som subjektiv og gjerne basert på personlige preferanser. En av informantene fremmer sammenhengen mellom trivsel på jobb, og ytelsen som følger av trivselen. Dette er ifølge Johannessen og Olsen (2013) grunnleggende elementer i positivt lederskap. Dersom en leder legger til rette for at de ansatte skal lykkes, vil de gjerne også lykkes, til beste både for den enkelte, samt også for virksomheten.

Informantene ble bedt om å forklare sin forståelse av sosial og emosjonell kompetanse. Det kommer fram at ulikheter i jobbstaben er noe som settes veldig høyt, at man må komme godt

overens med andre mennesker, man må lese atferd og kunne vise følelser. Svarene som ble gitt var omfattende, så her kan man se en bred og innsiktsfull forståelse av begrepene sosial og emosjonell kompetanse.

- *(E) Det betyr alt for oss at du er utadvendt og sosial, og emosjonell. At du kan vise følelser når du skal ha medarbeidersamtaler. Du bør ha veldig mye innsikt i dine medarbeidere. For å kunne utføre en god jobb som leder bør du ha dette på plass.*
- *(F) Det er et vanskelig spørsmål. Hovedtingen når jeg ansetter noen, er at de må være naturlig blid. Man må være glad i mennesker og fungere med mennesker. Resten kan være det samme, for det kan læres. De førstnevnte tingene er det grunnleggende. Hvis du gir positivitet, så får du det nesten alltid tilbake, samme med negativitet.*
- *(D) Det er for såvidt viktig, det går også litt på hvordan man leder. Emosjonell intelligens viser jo hvordan man oppfatter folk, hvordan du ser og snakker til folk, og om du faktisk oppfatter/leser folk. Hvordan folk reagerer på det du sier.*
- *(C) Selv om man ikke har papirer eller de beste karakterene, så har man en personlighet og en forståelse av andre mennesker. Man må være glad i mennesker. For eksempel så søker jeg ikke jobb som telefonselger, hvis det verste jeg vet er å snakke i telefonen. Du må ut og se mennesker, lukte og føle på. Se på dagsformen til dine medarbeidere. Man ser ikke kunder og medarbeidere, familie og venner på samme måte hvis man har en dårlig dag. Den emosjonelle biten er veldig viktig.*
- *(B) Handler først og fremst om å skjønne at mennesker har ulike følelser og ulike måter å reagere på. Det er viktig å skjønne hvordan mennesker kan fungere sammen. Ikke finne for mange like personer, for da får man ikke noe progresjon.*

Svarene indikerer at primært emosjonell-, men også sosial kompetanse vektlegges sterkt ved ansettelse av ledere. Begrepene “*utadvendt og sosial*”, som informant E peker på, knyttes ofte sammen med det å være ekstrovert. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at denne typen ledere har gode muligheter for å lykkes, da disse egenskapene blant annet bidrar til god kommunikasjon og forståelse internt på arbeidsplassen. Informant F foretrekker at nye lederkandidater besitter emosjonell- og sosial kompetanse om nødvendig på bekostning av andre kunnskaper. Informanten sier at manglende kunnskap kan læres, noe jeg tolker som at manglende fagkunnskap kan læres. Min forståelse av utsagnet er at sosial- og emosjonell kompetanse ikke- eller vanskelig kan læres. Kompetansen vi her skriver om, knyttes tett inn til begrepene sosial- og emosjonell intelligens, altså noe som kan hevdes å være medfødt.

Dette forsterkes av informant C, som antyder at papirer og karakterer fra utdanning er underordnet evnen til å se og forstå mennesker. Informant B påpeker på sin side implisitt betydningen av variasjon i sammensetningen av de ansatte. Dette handler om teamkompetanse, og hvordan synergi kan oppnås dersom teamets sammensetning blir riktig.

Informantene ble så spurt om hva sosial- og emosjonell kompetanse betyr for virksomhetens ledelse og ellers i organisasjonen. Det etterlatte inntrykket er at ledelsen må være bevisst sin innflytelse på organisasjonen, og at denne innflytelsen på godt og vondt vil bidra til å forme arbeidsmiljøet. Det påpekes også at virksomheten er relativt omfattende, og at det er et betydelig antall ledere på ulike nivåer i virksomheten. Denne variasjonen medfører ulike typer erfaringer, og den grunnleggende forestillingen er at det er viktig å finne balanse i forholdet mellom ledere på den ene siden og ansatte på den andre som bidrar til at nødvendig avstand holdes.

- *(B) Man må tar mer hensyn som sjef. Butikken blir som butikksjefen. Er butikksjefen hyggelig og trivelig, så merkes det på alle områder i butikken.*
- *(C) En ting er å si hva vi ønsker, en annen ting er at vi har 653 ulike butikksjefer, 12 regionssjefer og 50 distriktssjefer. Vi opplever ulike ting med ulike mennesker. Vi skal være emosjonelle, men må også være krystallklar på at hvis man blir for opptatt av det emosjonelle, så kan det bli en belastning. Det med at man kan bli for nær hverandre, "kameraderi" mellom en leder og en underdanig, det kan bli for nært.*
- *(D) Er nok litt begge deler, tror jeg. Er forskjellig hva folk legger vekt på, det er veldig opp til den spesielle lederen. Enten leder man med hodet eller med hjertet.*

Spurkeland (2012) peker på begrepet positiv relasjonskvalitet. Det omfatter de fire dimensjonene respekt, vennlighet, vennskap og kjærlighet. Utsagnene indikerer at ledelsen bør sette grensen ved vennlighet, og at tettere relasjoner som vennskap samt endog kjærlighet lett kan bidra til problematiske arbeidsforhold. Et stort antall ledere og ulike erfaringer i virksomheten indikerer et mulig behov for bevisstgjøring av begrepet positiv relasjonskvalitet, og at det eventuelt kunne inngå som pensum i en aktuell etatsutdanning. Dette vil kunne bidra til nivådannning og standardisering av omgangstonen, og dermed forutsigbare rammer for samkvemmet på arbeidsplassen.

Deretter ble fokuset dreid mot hvordan kandidatens skjulte potensiale (tause kunnskap)

eventuelt kan identifiseres, og hvordan en leder kan kjenne igjen eller legge merke til en kandidats skjulte kunnskap. Svarene indikerer ulike innfallsvinkler, herunder på den ene siden spørre til tilstrekkelig beslutningsgrunnlag foreligger, eller på den andre siden tolke kroppsspråk. I forhold til gjennomføring av intervjuer, så indikerer en av informantene en teknikk som innebærer utspørring i forhold til ulike scenarier, med fokus på hvordan kandidaten eventuelt vil forholde seg i gitte situasjoner.

- *(A) Intervjue til man får det svaret man søker.*
- *(E) Kroppsspråket, måten du snakker på.*
- *(F) Jeg prøver egentlig å få de til å fortelle en ting sånn at jeg kan prøve å skjønne hvordan de har tenkt, eller hvordan de tenker i forhold til de situasjonene.*

Eide og Eide (2007) peker på betydningen av at avsender er tydelig og forståelig, samt at mottaker lytter og tolker budskapet ut fra den aktuelle konteksten. Samtidig påpeker Grasaas e. al (2014) todelingen av vår kommunikasjon, den verbale- og den non-verbale. Selv om taus kunnskap kan være vanskelig å formidle til andre som informasjon, så utgjør den dagligdagse tale bare en liten prosentandel av hvordan man leser mennesker og kommuniserer. Resten er non-verbal kommunikasjon. Lederen får ikke bare svar på intervju spørsmålene som stilles, men også svarene intervjuobjektet gir ut ifra for eksempel kroppsspråk, mimikk og holdning. Lederen kan slik danne seg et førsteinntrykk av kandidaten, basert på hvordan vedkommende fremstiller seg selv. For å lære intervjuobjektet å kjenne, vil det være viktig å kunne gå i dybden for å få svar på det man egentlig ønsker å vite, men som ikke er lett å identifisere. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på fordelene ved å variere metodebruken ved rekruttering, herunder å la intervjuer suppleres med annen metodikk, herunder ferdighets- og personlighetstester. Dette bidrar gjerne til å styrke påliteligheten i beslutningsgrunnlaget, og kan dermed redusere risikoen for feilrekruttering.

Informantene ble så utfordret på om de ser en sammenheng mellom kandidatens selvinnsikt og personlige egenskaper, samt om god selvinnsikt er en kvalitet en god leder behøver. Responsen var begrenset, men pekte på elementer som indikerer at selvinnsikt har betydning.

- *(B) Det handler om selvransakelse.*
- *(C) Hvor står jeg, hvordan håndterer jeg situasjoner.*
- *(D) Mye bedre å være ærlig, selv om eventuelle svakheter ikke er så bra.*

- *(F) Hvis man skal være et godt forbilde for andre, så må man gå litt inn i seg selv først.*

Selvinnsikt er i følge Tørnblom (2014) en av tre faktorer som danner fundamentet for godt lederskap. De to øvrige er henholdsvis selvtillit og selvfølelse. Tørnblom (2014) understreker betydningen av å ha selvinnsikt i forhold til egne lederegenskaper, herunder formålet med lederskapet, samt hvordan det utøves. Selvinnsikt er å kjenne seg selv, og som leder så er du et forbilde for dine medarbeidere, enten du vil det eller ikke. Man skal kunne legge premisser for egen utvikling, men samtidig evne å se sine medarbeidere og deres potensiale.

Informantene har generelt en sammenfallende forestilling om at selvinnsikt og ærlighet er egenskaper av stor betydning ved rekruttering. En leder vil kunne ta riktige beslutninger, håndtere situasjoner og takle utfordringer i jobbhverdagen, gjennom å være bevisst på seg selv og sine egenskaper.

4.1.2 Kommunikasjon og kultur

Det er viktig å ha medarbeiderne sine med deg, da det er de som hjelper lederen i å nå sine mål. Det er dette som legger grunnlaget for inntjening og gode resultater. Jeg velger her å ta med sitater fra alle kandidatene, da de alle beskriver sine ulike måter å lede på.

Informantene ble anmodet om å beskrive egen lederstil og presenterte flere ulike tilnærminger. Lederstilen antas blant annet å reflektere hvilket ledelsesnivå de ulike informantene befinner seg på. De som befinner seg på lavere ledelsesnivåer synes å være mer opptatt av sosial og emosjonell kompetanse enn de på høyere nivåer. De på høyere nivåer reflekterte mer over krav til medarbeidere, resultater og målsetninger. Det overordnede inntrykket er at ledere på lavere nivåer er fokusert på veiledning og ledelse av sine medarbeidere, mens de på de høyeste nivåene var mest opptatt av resultatene.

- *(A) Rettferdig. Ønsker at alle skal ha kunnskap om bedriften. Vet ikke hvordan andre opplever meg som sjef.*
- *(B) "Hagearbeider". De ansatte er ulike blomster. I blant må man plante om, i blant bare vanne dem, i blant bare la solen skinne på dem, ta bort ugress. Som leder må du konfrontere ting, og sette ting i en viss prioriteringsordning. Man kan ikke være venn med alle. Da tør man ikke utfordre hverandre eller pushe hverandre. Jeg kan være hyggelig og trivelig, men jeg har ikke som mål at de ansatte skal være mine venner. Da gjør man seg selv en bjørnetjeneste.*

- *(C) Du har ditt ansvar, og vi skal vite hvilke krav som stilles til den enkelte, og hvilke forventninger jeg har til deg. Uten å ha stilt krav til deg, kan jeg heller ikke gå rundt og forvente noe. Jeg må være tydelig på hvordan jeg vil ha det. Minst like viktig er dialogen. Ha klare retningslinjer i X og på kurs, hva er det vi gjør og hva er det vi ikke gjør. Hva forventer kandidaten av arbeidsplassen, arbeidsgiver, av ansvarlig leder og kolleger. Hva er dine krav og forventninger?*
- *(D) Vår region er ganske stor, så det er veldig viktig at man er god på selvledelse og egen motivasjon. Jeg prøver å ikke være så opptatt av detaljene, litt mer de store linjene. Faktisk litt mer hvordan de jobber med ledelse og hvordan de skal utvikles til butikksjefer og assisterende butikksjefer. Jeg mener det er viktigst å bli god på sikt. Jeg er nødvendigvis ikke så opptatt av å ta tallene med dem, det tar vi kun hvert tertial. Det er ikke tallene som er det viktigste, det er hvordan man jobber med folkene sine og utvikler de.*
- *(E) Jeg ser ikke på meg selv som en stor leder. Jeg er mer som en grasrot-leder. Det innebærer at folk kan ha egenskaper som jeg ser, men de har kanskje ikke det andre på plass. Det går på at alle skal få en sjanse til å prøve seg, og det tror jeg er min svakhet at jeg vil så gjerne at alle skal få lov til å prøve. En grasrotegenskap er å få med seg alle for å bidra. Jeg vet at det finnes noe godt i alle ... Jeg er en mellomleder. Det er det som er viktig som leder, å få med seg folk, det er jo de som skal hjelpe deg å nå det målet du skal nå.*
- *(F) Jeg er inkluderende og målbevisst.*
- *(G) Jeg liker at ting skjer fort, og jeg liker at ting er gjennomtenkt. Jeg har liksom litt av alle de ytterpunktene ... Jeg har en veldig god evne til å tilpasse meg situasjoner og sette meg inn i situasjoner, og jeg kan snakke godt med en som er den ene typen, og en som er den andre typen.*
- *(H) Jeg er nok en veldig tøff leder, som har helt klare krav, og stiller krav til de som jobber rundt meg ... Jeg lytter litt mer nå enn det jeg gjorde før, men jeg er nok en utålmodig leder, veldig utålmodig. Jeg vil helst ha resultater fort, men skjønner at jeg må jobbe lenge og langsiktig med ting. Når butikksjefene er godt likt, så øker blant annet omsetningen og kundetilfredsheten, selv om butikken kanskje ikke er den fineste i Norge.*

Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på to overordnede lederstiler, en demokratisk og en autoritær. Den demokratiske vektlegger gode relasjoner til medarbeiderne, som oppnås ved

involvering av disse i beslutningsprosessene. Den autoritære og oppgaverelaterte lederstilen preges av ordre, makt og kontroll snarere enn kommunikasjon. Datagrunnlaget indikerer ingen direkte skiller mellom informantene, selv om de opererer på ulike ledelsesnivåer. Det er imidlertid noen nyanser som indikerer at ledere på høyere nivåer har mer autoritære trekk, da de først og fremst leder andre ledere som kjenner hvilke krav som stilles, samtidig som at virksomhetens totale resultater antas å spille større rolle på høyere nivåer. Ledere på lavere ledelsesnivåer er mer i direkte kontakt, ikke bare med medarbeidere som ledes, men også virksomhetens kunder. Jeg antar at behovene for taus kunnskap, primært sosial og emosjonell kompetanse, er sterkere på dette nivået i møtet med det en av informantene kaller grasrota.

Måten man leder sine ansatte kan på kan gjerne influere på hva man ser etter hos lederkandidater i en rekrutteringsprosess. En leder som skal ansette en ny leder, antas å være opptatt av hva den nye lederen kan tilføre virksomheten. Det er ikke nødvendigvis slik at ledere ser etter kandidater som er lik seg selv. Informantene ble i forhold til rekrutteringsprosessen forespurt om hvordan de beskriver at egen lederstil påvirker rekrutteringen av nye ledere, samt hvordan de mener egen lederstil og selvinnsett påvirker hvilke kvaliteter de etterspør hos andre ledere.

- *(A) Ønsker at nye ledere skal være ledere, ikke sjef.*
- *(D) Jeg er ute etter det som ikke er så konkret, og se på andre ting enn tallene.*
- *(E) Jeg tror jeg har en god egenskap til å påvirke andre igjen positivt, og det å bidra og se muligheter, og kjenne glede over egen jobb og utført arbeid. La andre få lov til å prøve seg, og du som leder gå i deres posisjon. Bytte roller, hele tiden prøve og teste, være delaktig med opplæring. Lederstilen min og selvinnsetten min kan være med på å gi kvalitet til fremtidige ledere i X.*
- *(G) Jeg ville aldri hatt en kollega som hadde vært lik meg, det tror jeg ingen er tjent med. Det er stort sett veldig nyttig å ha en god blanding i en ledergruppe hvert fall, og det med å utfylle hverandre på det ene og det andre.*
- *(H) Det vi er opptatt av er at folk skal lykkes med den måten de selv leder på. Så jeg vil jo heller si at jeg leter etter det motsatte av meg selv, for å være helt ærlig. Da vet jeg at jeg kan få ulikt syn på ting, og ta ting fra ulike vinkler.*

Jacobsen og Thorsviks (2013) pekte på den demokratiske lederstilen som handler om gode relasjoner og deltakelse i beslutningsprosesser. Spurkeland (2012) peker på

teamkompetansen, og hvordan ulike men komplementære kompetanser bidrar til å bygge team og skape synergieffekter. Flere av informantene påpeker at de gjerne etterspør andre typer lederstil enn den de selv har. Deres grunnleggende filosofi er å skape grupperinger som har komplementære kunnskaper og ferdigheter, noe som antas å styrke organisasjonen. En av informantene etterspør kandidater som kan være ledere, men ikke sjefer. Jeg tolker dette som et ønske om kandidater som har demokratisk lederstil, ikke autoritær.

4.1.2 Kompetanse

Informantene ble så spurt om hvordan de anvender sin erfaring og intuisjon, eller tause kunnskap, i rekrutteringsprosessene. Flere av informantene referer til bruk av magefølelsen når de skal vurdere kandidater i rekrutteringsprosessen. Jeg tolker dette som at de referer til bruk av intuisjon. For øvrig peker en av informantene igjen på behovet for god kommunikasjon, samt ønsket om å finne kandidater med det vedkommende kaller positiv energi. Jeg tolker dette begrepet som et element av taus kunnskap, herunder sosial og emosjonell kompetanse. Flere av kandidatene er også opptatte av at de ulike kandidatene får lik mulighet til å presentere seg, noe som etter min vurdering sikrer bredde i rekrutteringen.

- *(B) Det går mye på magefølelsen og på hvordan personen er.*
- *(C) Jakter veldig på de menneskene med positiv energi. Vi har respekt for alle, du må se kundene. Snakke med hverandre, ikke om hverandre.*
- *(F) Jeg er veldig ærlig på det jeg har gjort tidligere. De tingene jeg har gjort feil og de tingene jeg har gjort som har vært bra. Magefølelse tror jeg er veldig viktig.*
- *(G) Vi er veldig nøye på at alle skal kalles inn til intervju, og vi skal ta en vurdering på alle sammen, alle skal få en sjanse. Med magefølelsen som jeg sa innledningsvis, jeg tror vi danner oss et veldig raskt bilde når vi prater med en person. Det er veldig rart, men etter mange år i bransjen så merker du det nesten med en gang folk kommer inn døra.*

Etter mange år i bransjen bygger en leder seg opp erfaringer, både i positiv og negativ forstand. Erfaringene baseres for eksempel på magefølelse eller intuisjon, taus kunnskap som bygger seg opp over tid i bransjen. Lederne bruker disse erfaringene for å kunne gjøre en best mulig jobb i rekrutteringsprosessen og for å kunne ansette den beste lederen som de mener passer inn i gruppen. Polanyi (1966) identifiserte taus kunnskap som erfaringsbasert, at den er personlig og bygger blant annet på intuisjon og emosjoner. Dette underbygges av Jacobsen og

Thorsvik (2013) som peker på at intuisjon sammen med erfaringer er viktig deler av fundamentet for taus kunnskap. Totalt sett indikerer dette at taus kunnskap ikke bare vektlegges hos aktuelle lederkandidater, men at den tause kunnskapen også benyttes av den som skal selektene kandidater for å bygge beslutningsgrunnlaget når kandidatene skal vurderes.

4.1.3 Rekruttering og resultater

Informantene ble så spurt om eventuelt fokus på inntjening og resultater går ut over andre verdier i ansettelsesprosessen, og om det dermed oppleves at fokuset på den økonomiske siden ved lederjobben er sterkere enn på de forholdene som krever sosial og emosjonell kompetanse. Informantene svarer litt ulikt, men generelt peker de på at økonomi er en viktig faktor som må tas med i vurderingen ved valg av lederkandidater. Noen svarer at dette blir et overordnet krav, mens andre peker på at dersom det sosiale og emosjonelle er på plass, vil resultatene følge naturlig. Jeg velger å presentere svarene fra alle informantene, da det er forskjellige synspunkter på hva informantene vektlegger. Økonomi og resultater er essensielt i alle organisasjoner, det er inntektene organisasjonene lever av. De ansatte bistår gjennom sin innsats lederen til å nå de målene som er satt for å kunne drifte virksomheten. Dette er et grunnleggende syn hos informantene generelt.

- *(A) Ønsker å ha ansatte med på laget, ikke som en styringsmetode for å tjene penger.*
- *(B) Ja, på en måte. Det er det vi snakker mest om. Jeg tenker at man må bygge riktig fra grunnen av. Om du tenker penger og ikke noe emosjonelt, kan du tjene penger kortsiktig. Mistrives folk, så jobber de ikke bra. Blir det for mye emosjonelt, er man mer venner enn å gjøre jobben sin. Det er kanskje to ytterligheter som man må prøve å dra til midten, og skjønne at du behøver den ene for at den andre skal være langsiktig.*
- *(C) Økonomi er veldig viktig. Man kan være så hyggelig som man bare vil, men hvis ikke økonomien ligger i grunn, da har vi et problem. Lønnskostnader kan bli så store at man glemmer økonomien og det blir en luksusfelle. Luksusfellen varer en stund fram til det blir krise, og krisen kan føre til konkurs. Det kan man like eller mislike, men økonomien er faktisk det som bestemmer hva vi skal leve av videre fremover.*
- *(D) Jeg synes ikke det, men tror det er veldig varierende i X hva man tenker på. Jeg tror at når man ikke tenker sånn, at man får bedre resultater. De som kanskje har mest fokus på menneskene i X, er de som faktisk får de beste resultatene også tror jeg. Det*

er jeg ganske overbevist om. Det er nok veldig varierende fra område til område. Man kan bygge kortsiktig eller langsiktig, det er det langsiktige som teller tenker jeg.

- *(E) Ja, det gjør nok det dessverre. Du må ha en økonomisk forståelse. Man må ikke kunne alt, det er jo noe vi kan være med på å bidra med. Det er mitt ærlige svar at noen ofte blir plukket ut med tanke på lønnsomhet dessverre. Men er det slik at de viser det emosjonelle og de andre egenskapene de har, så bør det ligge en likevekt på de to tingene der, dessverre gjør det ikke det i dag. Det er noe vi i X må jobbe med. Gjør vi ikke det så har vi tapt. Vi må se litt langsiktig, men dessverre henger nok den økonomiske biten høyest.*
- *(F) Nei, egentlig ikke. I forhold til de menneskene som jobber rundt deg, så har det en veldig liten påvirkning på det økonomiske egentlig. Hvis du ansetter en dårlig person så er det uøkonomisk, og motsatt. Når jeg ansetter så tenker jeg ikke noe økonomisk i det hele tatt, da er det egentlig bare viktig for meg at det skal fungere, og at de skal fungere på de stedene de skal være. Det blir på en måte bieffekten av å ansette riktig person, at det blir mer økonomisk. Hvis du tenker penger, så tror jeg du vil brenne deg uansett.*
- *(G) Det kan det fort gjøre. Vi lever av pengene, det er så enkelt som det noen ganger. Heldigvis har X begynt å se mer etter lederen, enn det de gjorde før. Men det er jo klart, vi er jo en ekstremt resultatorientert bransje med små marginer. Da sier det seg selv at det blir veldig fort det resultatorienterte som henger høyest. Alle blir målt etter resultater, så da er det tryggere å velge det, selv om det kanskje ikke er det riktige.*
- *(H) Nei, det gjør det ikke. Vi mener at den som vi ansetter, hvis den følger det systemet som X har lagt opp til og måten å drive butikk på, så er jeg helt overbevist om at den personen tilegner seg den kunnskapen den trenger for å lykkes i sin jobb som butikksjef hos oss. Behovet for ledere i framtiden er veldig viktig for oss, og veldig viktig for X.*

Det er i følge Mikkelsen og Laudal (2016) viktig for virksomheter med fokus på omsetning og resultater å rekruttere de rette personene. Rett person vil kunne bidra til at virksomheten når sine mål og resultatene dermed påvirkes i ønsket retning. Rekrutteringsprosesser er generelt ressurskrevende, og en feilrekruttering medfører ikke bare at de anvendte ressursene ikke får ønsket effekt, men også at det også kan medføre store kostnader som følge av negativ effekt på arbeidsmiljøet. Mikkelsen og Laudal (2016) anbefaler blant annet å evaluere kildene som benyttes ved rekruttering, noe som vil rasjonalisere og bidra til kvalitetssikring av de

valgene som foretas. De peker også på at faktorer som virksomhetens omdømme og grunnleggende verdier bidrar til å forme søkermassen til aktuelle stillinger. Det er dermed etter min mening ikke feil å sette fokus på økonomi og resultater i rekrutteringsprosessen, da dette er grunnlaget for driften i næringslivet. Det er imidlertid viktig å vurdere faktorer som sosial og emosjonell kompetanse, da disse som regel har innvirkning på arbeidsmiljøet, og som en følge av det også på inntjening og resultater.

Informantene ble spurt om hvilke andre forhold de legger vekt på ved rekruttering av ledere, de forhold som ikke er tatt opp eller snakket om tidligere i intervjuet. Her kommer det fram mange og forskjellige svar, og det kan virke som at det som blir nevnt her er noe de enkelte informantene brenner for og synes er viktig. De nevner faktorer som referanser, sykdom, respekt og ærlighet, men også faktorer som påvirker fordeling og sammensetning, herunder kjønnsfordeling og alder. Noen av dem fokuserer også på metodikk, herunder bruk av referanser, antall intervjuer samt intern rekruttering. Disse tre sistnevnte faktorene bidrar i følge informantene til kvalitetssikring i prosessen, og dermed til beslutningsgrunnlaget for seleksjon mellom kandidatene.

- *(A) Referanser. Sykdom.*
- *(C) Fellesskap, respekt, ta hensyn til kjønnsfordeling og alder.*
- *(D) Ærlighet er det viktigste, og litt hvordan de tenker i forhold til ledelse og hvordan de klarer å resonnerer på ting.*
- *(E) Ta innover oss hvilke utfordringer vi står overfor i dag med tanke på lovverk. Ha mer kursing på personalbiten. Hvordan håndtere og inkludere.*
- *(B) Førstegangsintervju, for å danne meg et bilde. Her tror jeg noe om mennesket. Så ringer jeg referanser, alltid to stykker. Da får jeg to nye input. Så gjør jeg et andregangsintervju, og får et nytt perspektiv. Da har jeg tre bilder å gå inn i samtalen med, istedenfor bare mitt eget, da er det lettere å finne ut svakheter og styrker.*
- *(F) Må ha et mål om å komme videre, slik at man hele tiden kan jobbe med utviklingen. Jeg ønsker å ansette mennesker som har lyst å komme videre i lederstillinger.*
- *(G) Ja, erfaring. Det er det viktigste. Intern rekruttering er ekstremt viktig, vi bommer mye mindre med intern rekruttering enn eksternt.*
- *(H) Nei, det er det menneskelige, at de er gode ledere. Lederegenskaper kan nok tillæres på et visst nivå, men noen er naturlige ledere. Du må være ung og*

framoverbøyd, kunne data, være engasjert i nye ting og tørre forandre deg. Det er viktig som leder i dag å være villig til omstillinger, og at man kan være med på raske omstillinger.

Informantene nevner et variert utvalg av faktorer som vektlegges ved rekruttering. Blant annet peker en av informantene på verdien av intern rekruttering, som i motsetning til rekruttering eksternt, gjerne fører til bedre valg av kandidater. Dette kan ha sammenheng med det Tørnblom (2014) kaller personlig erfaringsoverføring, hvor størrelser som teambygging, evne til henholdsvis kommunikasjon og konflikthåndtering, samt nettverksbygging står sentralt. Lais (2013) definisjon av kompetanse peker på evnen til utførelse av oppgaver innenfor rammen av gitte krav. Slik kompetansebygging skjer i virksomheten, og dersom personer med denne kompetansen rekrutteres videre i samme virksomhet, beholdes kompetansen og forståelsen internt, noe som bidrar til optimalisering av ressursutnyttelsen. Det er ikke nødvendig å bruke ressurser på opplæring, da nødvendig kompetanse allerede er tilegnet. Referansene ved intern rekruttering er også antatt lettere tilgjengelig, og bør også fremstå som pålitelig. Dette er som tidligere nevnt viktige suksessfaktorer ved seleksjon av kandidater. En av informantene nevner spesifikt begrepet naturlige ledere. Dette kan knyttes til Gardners (1983) sju definerte intelligenser, hvorav sosial intelligens inngår. Dette er en intelligens som i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kjennetegner gode ledere. Emosjonell intelligens ble ifølge Glasø (2007) definert av Mayer og Salovey (1997) hvor de knytter emosjoner til intellektuell vekst. Emosjonell intelligens vektlegges i følge Føllesdal (2016) ved seleksjon av ledere.

På spørsmål om hva informantene mente var det viktigste konkurransefortrinnet i rekrutteringen, tolket samtlige spørsmålet i forhold til hva som kunne være den enkelte kandidats konkurransefortrinn. Svarene kan utledes og bidra til utvidet forståelse for hva som vektlegges i rekrutteringsprosessen. Informantene nevnte flere konkurransefortrinn, med fokus på dem som de mener er viktige for dem og deres virksomhet. Herunder peker en av informantene på behovet for teamkompetanse, hvor kandidater med komplementær kunnskap kan være å foretrekke. andre peker på tillit, men også relevant arbeidserfaring.

- *(D) Det viktigste er hvordan man ser for seg å jobbe med folkene, og så ta vare på det.*
- *(A) Hvordan personen passer inn, ikke ansette for mange like personer.*

- *(F) Det viktigste for meg er at personen er tillitsfull, som har vilje, og erfaring i fra dagligvarehandelen. Jeg synes det er viktigere med erfaring fra butikk, enn om du har gått salgsgag på skolen. Lojalitet innenfor den ledelsen du jobber i, det er utrolig viktig.*
- *(B) Genuint hyggelige mennesker. Det minste våre kunder skal kunne forvente, er at vi er hyggelige og trivelige med dem. Det er viktig å være hyggelig, men samtidig være effektiv og få jobben gjort.*
- *(C) Menneskene skal kunne kjenne og føle at man er med på å ta bestemmelser, få lov til å være en del av en helhet. Inkludering er viktig. Se på menneskets karakter, nødvendigvis ikke karakterene.*
- *(E) Det er styrken du ser under hele intervjuet, det er den gløden. Selv om personen på en måte ikke har svart helt riktig, men det er en glød der som gjør at jeg ikke klarer å slippe personen helt. Taus kunnskap er noe man ikke får helt tak i med det første.*
- *(G) Den resultatorienterte biten henger veldig høyt. Jeg vil både ha lederegenskaper og resultater som er gode. Jeg tror du står ganske alene hvis du kjører på uten noen som helst baktanke på resultater.*
- *(H) Det aller viktigste er at vedkommende skjønner å jobbe sammen med andre mennesker, er en ledertype, har positiv energi, at de kan skape entusiasme og energi rundt seg. Viktig at de er faglig flinke, men det kan alltid læres etter min mening. Lojalitet, endringsvillighet, at man er framoverbøyd og fremtidsrettet, det setter vi veldig høyt.*

En av informantene peker på variasjon i arbeidsstokken, noe som faller inn under teamkompetanse. Et godt sammensatt team omfatter i henhold til Spurkeland (2012) mennesker med egenskaper og kompetanse som utfyller hverandre. Synergien som oppnås bidrar til effektivitet, noe som implisitt bør bidra til optimalisering av virksomhetens måloppnåelse og resultater. Spurkeland (2012) peker også på kartlegging av kompetansebehovet for å kunne oppnå en riktig sammensetning. Dersom en optimal sammensetning oppnås, vil det kunne føre til at teamlederen, eksempelvis butikksjefen, kan frigjøres til å optimalisere sin lederrolle i forhold til koordinering og oppfølging av arbeidsprosessene. Det informanten således peker på er høyst relevant i en rekrutteringsprosess, samtidig som at det er viktig å være bevisst hvilken kompetanse man faktisk etterspør.

Forøvrig etterspør informantene generelt egenskaper og kompetanse som faller inn under begrepet taus kunnskap, herunder sosial og emosjonell kompetanse, arbeidserfaring fra bransjen, samt lederegenskaper generelt og resultatorientering. Dette sammenfaller også med min tidligere referanse til Mikkelsen og Laudal (2016) som understreker betydningen av å få på plass de rette personene i virksomheter som fokuserer på omsetning og resultater.

4.2 Drøfting

Hensikten med drøftingen er finne svar på problemstillingen ved å besvare forskningsspørsmålene. Utgangspunktet er hvordan taus kunnskap vektlegges ved rekruttering av ledere, med påfølgende fokus på sosial og emosjonell kompetanse, sentrale elementer i taus kunnskap. En valgt metode for å finne hvordan denne kompetansen vektlegges, er å veie det i forhold til ønsket om inntjening og gode økonomiske resultater. Innhentede data gir et godt grunnlag for drøftingen opp mot valgt teori, da det bidrar med ulike nyanser innenfor disse fokusområdene.

Min teoretiske modell av rekrutteringsprosessen¹ indikerer et nært samspill mellom kandidatens tause kunnskap uttrykt ved personlighet og erfaringer, de egenskapene arbeidsgiver etterspør for å få utført oppgavene i virksomheten, hvordan disse parameterne vurderes opp mot hverandre i seleksjonsprosessen og til slutt hvilke resultater dette til slutt fører til for virksomheten. Johannessen og Olsens (2013) modell over størrelser som påvirker prestasjoner², peker på hvordan ulike typer implisitt og eksplisitt kompetanse påvirker ledere og ansattes prestasjoner. Disse modellene vil stå sentralt i den videre drøfting.

Det er mulig å trekke enkelte generelle slutninger fra intervjuene, blant annet noe om fokuset deres og noe om kunnskapsnivået. De fleste har en forestilling om hva taus kunnskap er, men begrenset kjennskap til teorien som beskriver hva det er. Det kan hevdes at det er en forutsetning at informantene kjenner definisjonen av taus kunnskap, for å kunne fortelle noe om hvordan det vektlegges ved rekruttering av ledere. Dette kan imøtegås ved at de har et tydelig forhold til sosial og emosjonell kompetanse, noe de reflekterer over i intervjuene.

¹ Figur 2: Rekruttering - en teoretisk modell

² Figur 1: Sentrale størrelser som påvirker ledere og ansattes prestasjoner (Johannessen & Olsen, 2013, s. 224)

Jeg registrerer også at informantene vektlegger denne typen kompetanse, og at dette ved ansettelse av ledere er fremstår som viktigere enn forventede resultater. Flere informanter ser blant annet sammenheng mellom sosial og emosjonell kompetanse på den ene siden, og potensialet for gode resultater senere. De ønsker også ulike typer folk inn i virksomheten, noe som rimer med teorien om teamkompetanse, at de ansatte har ulike roller som utfyller hverandre.

4.2.1 Taus kunnskap og erfaring

Polanyi (1966) hevder at taus kunnskap er "*at vi kan vite mer enn vi kan si*". Dette sammenfaller med informant C sin forståelse av begrepet. Informant C forklarer at hans forståelse av taus kunnskap er at "*jeg ser hva du gjør, men jeg forstår nødvendigvis ikke hvorfor du gjør det du gjør*". Informant C mener også at noen har naturlige evner for ulike oppgaver og stillinger, men at mye kan trenes opp hvis de naturlige evnene ikke foreligger. Det som er interessant er at informant C peker på at som leder så er man nødt til å formidle noe. I virksomhet X så skal man gjøre hverandre gode, og da må man klare å formidle kunnskapen. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver taus kunnskap som "*en skjult kunnskap, en kunnskap som dermed er vanskelig å definere og dermed også er vanskelig å formidle videre*" (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Teorien sier videre at dersom taus kunnskap benyttes riktig og kan utnyttes, vil dette gi en virksomhet et konkurransefortrinn ved ansettelser. Derfor vil det være av stor viktighet å kunne identifisere den tause kunnskapen hos den som rekrutteres, slik at vedkommende kan utnyttes til det beste for virksomheten og for den enkelte selv. Hvordan skal man som leder klare å formidle en kunnskap som er vanskelig å definere og som er vanskelig å gi uttrykk for?

Informantene E og G forteller at i virksomhet X blir det benyttet et standardisert spørreskjema under intervjurundene, som skal kunne dekke det meste av det stillingen krever av kompetanse. Likevel mener informant E at virksomheten har aldri gode nok spørsmål i en sånn intervju prosess, og at det derfor vil være enda mer viktig å fordype seg i litt andre typer spørsmål enn standardspørsmål. Informant G viser også til dette spørreskjemaet, og forteller at det er et standardisert spørreskjema som de går igjennom ved ansettelse av alle typer mennesker. Det inneholder en del spørsmål som går direkte på dette med kunnskap og hva man kan tilknyttet stillingen. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker imidlertid at en kombinasjon av flere metoder, eksempelvis intervju og ferdighetstest, vil kunne bidra til sikrere datagrunnlag for seleksjon av kandidater. Det vil således kunne være aktuelt i

virksomhetens rekrutteringsprosess å vurdere metodikken, eventuelt sentralisere tilsettingsprosessene. Det virksomheten da vil kunne oppnå er på den ene siden å profesjonalisere rekrutteringen, herunder holde et faglig enhetlig og oppdatert nivå, noe som vil bidra til kvalitetssikring av prosessen. Virksomheten vil samtidig avlaste de lokale lederne, slik at deres fokus kan være mer rettet mot lokal ledelse, drift og resultater, og mindre mot rekruttering og seleksjon. Dette betyr imidlertid ikke implisitt at ledere lokalt mister innflytelse. Det kan opprettholdes gjennom deltakelse, rådgivning og eventuelt ved at lokal leder beholder sin beslutningsmyndighet i seleksjonsprosessen.

Med lengre fartstid som leder vil en kunne samle opp erfaringer og kompetanse, som vil danne grunnlag for intuisjon og mønsterforståelse (Johannessen&Olsen, 2013). Mønster er kjernen i intuisjon, og erfaringene man innehar som skal gi en mønsterforståelse er taus kunnskap. De som stoler på sin intuisjon, vurderer ikke andre alternativer og vet umiddelbart hva som er rett valg. Intuisjon er vår medfødte sanseevne, og sansning er påvirkning fra omgivelsene, erfaring fra tidligere opplevelser og forventning om at noe skal skje. I en rekrutteringsprosess vil det blant annet være to måter å tenke på rundt rekruttering av nye ledere, det intuitive som er følelsesstyrt og automatisert, mens den andre måten er analytisk og kontrollert. Da informantene ble spurt om hvordan de benytter sin erfaring og intuisjon i rekrutteringsprosesser, så var det overordnede svaret; ”*magefølelse*”. (B) sier at ”*det går mye på magefølelse og hvordan personen er*”. (F) sier at ”*jeg er veldig ærlig på det jeg har gjort tidligere, de tingene jeg har gjort feil, og de tingene jeg har gjort som har vært bra. Magefølelse tror jeg er veldig viktig*”. (H) ”*Med magefølelsen som jeg sa innledningsvis, jeg tror vi danner oss et veldig raskt bilde når vi prater med en person. Det er veldig rart, men etter mange år i bransjen så merker du det nesten med en gang folk kommer inn døra*”. Den generelle oppfatningen er at ledere på høyere og lavere nivå som oftest benytter sin intuisjon og magefølelse i ansettelse av nye ledere i virksomheten.

4.2.2 Kommunikasjon og kultur

Tørnblom (2014) forteller at det er viktig å ha selvinnsikt i forhold til egne lederegenskaper, hva vi vil med vår ledelse og hvordan vi vil være som ledere. Det er tre faktorer som er fundamentet for et velfungerende lederskap; selvtillit, selvfølelse og selvinnsikt. Den aller viktigste og kanskje største utfordringen for en leder er å kunne få sine medarbeidere til å utvikle seg og prestere sitt beste. Informantene ble bedt om å beskrive sine egne lederstiler knyttet til sine lederstillinger på ulike nivåer i vår organisasjon. Det ble beskrevet åtte ulike

lederstiler, men samtidig er det fellesnevnerne som går igjen i de ulike beskrivelsene av lederstiler. Fellesnevnerne som kommunikasjon, utvikling, motivasjon, kompetanse og forventninger. Det blir videre beskrevet hvordan informantene mener ledelse burde fungere i virksomhet X, og hvordan man kan jobbe med sine ansatte for å trives og utvikles på arbeidsplassen. (B) beskriver seg selv som en *”hagearbeider”*. De ansatte blir beskrevet som *”ulike blomster. I blant må man plante om, iblant bare vanne dem, i blant bare la solen skinne på dem, ta bort ugress”*. C sier at *”jeg må være tydelig på hvordan jeg vil ha det. Minst like viktig er dialogen. Hva forventer lederkandidaten av arbeidsplassen, arbeidsgiver, av ansvarlig leder og kolleger. Hva er dine krav og forventninger? Man må snakke sammen, dette er ikke et -one mans show-”*. Informant C sitt utsagn om å snakke sammen, underbygger Johannessen (2013) sin teori om at organisasjonskultur og emosjoner er med på å forme kommunikasjon, og kommunikasjon påvirker først og fremst utviklingen av emosjoner. I et lengre perspektiv påvirker også kommunikasjonen den organisasjonskulturen vi er en del av (Johannessen&Olsen, 2013). Informant E beskriver seg selv som en *”grasrotleder”*. Informanten beskriver en grasrotleder som en leder som *”gir alle en sjanse til å prøve seg. En grasrotegenskap er å få med seg alle for å bidra”*. Informantene beskriver ulike lederstiler, som på hver sin måte fungerer for den enkelte leder på de ulike ledernivå.

4.2.3 Kompetanse

Johannessen & Olsen (2013) mener at det i større grad må fokuseres på sosial og emosjonell kompetanse i organisasjoner i dag, for at de skal lykkes. Dette gjøres ved å utnytte lederens og de ansattes ferdigheter, evner og kompetanse på en annerledes og bedre måte enn tidligere. Informantene viser god kjennskap til begrepets art, og det kommer frem under intervjuene at sosial og emosjonell kompetanse er en av grunnsteinene i deres organisasjonskultur. Sosial og emosjonell kompetanse er veldig viktig for alle informantene, både på lavere, midlere og høyere ledernivå. Dette viser at organisasjonskulturen i virksomhet X er gjennomgående, fra høyeste til laveste nivå. X ønsker en vinnerkultur som blant annet oppnås gjennom kompetanse, et for såvidt stort og bredt begrep. Men som det kommer fram i intervjuene, så faller det på plass akkurat hva denne kompetansen menes å være. Informant F beskriver sosial og emosjonell kompetanse som at *”man må være glad i mennesker og fungere med mennesker”*, og at *”resten kan være det samme, for det kan læres”*. Informant C svarer at *”selv om man ikke har papirer eller de beste karakterene, så har man en personlighet og en forståelse av andre mennesker”*. Videre kommer informant C med et utsagn som jeg har lagt

veldig merke til, som er at ”vi jakter mer på en fin karakter, enn karakterene du har med deg fra skolen”.

Johannessen & Olsen (2013) sier at det er stadig større oppmerksomhet rundt kunnskap og kompetanse som det viktigste konkurransefortrinnet, og at prestasjonene til ledere i dag faller i stor grad på deres sosiale og emosjonelle kompetanse. Lai (2013) mener at kompetanse kan anses som et potensiale for verdiskapning i organisasjonen, når kompetansen passer virksomhetens kompetansekrav, og når den dyrkes hensiktsmessig i forhold til hva man vil oppnå. Det sammenfaller med informant B sitt utsagn om at ”det er viktig å skjønne hvordan mennesker kan fungere sammen. Man må ikke finne for mange like personer for da blir det ikke noe progresjon”. Lite progresjon bidrar ikke til økt effektivitet og det bidrar heller ikke til resultater. Informantene ble stilt spørsmål om hva sosial og emosjonell kompetanse betyr for virksomhetens ledelse og ellers i organisasjonen. Informant B svarte at ”butikken blir som butikksjefen”. Tørnblom (2014) sier at om vi følger de normer og verdier vi bygger vårt lederskap på, så vil det synes videre i organisasjonen.

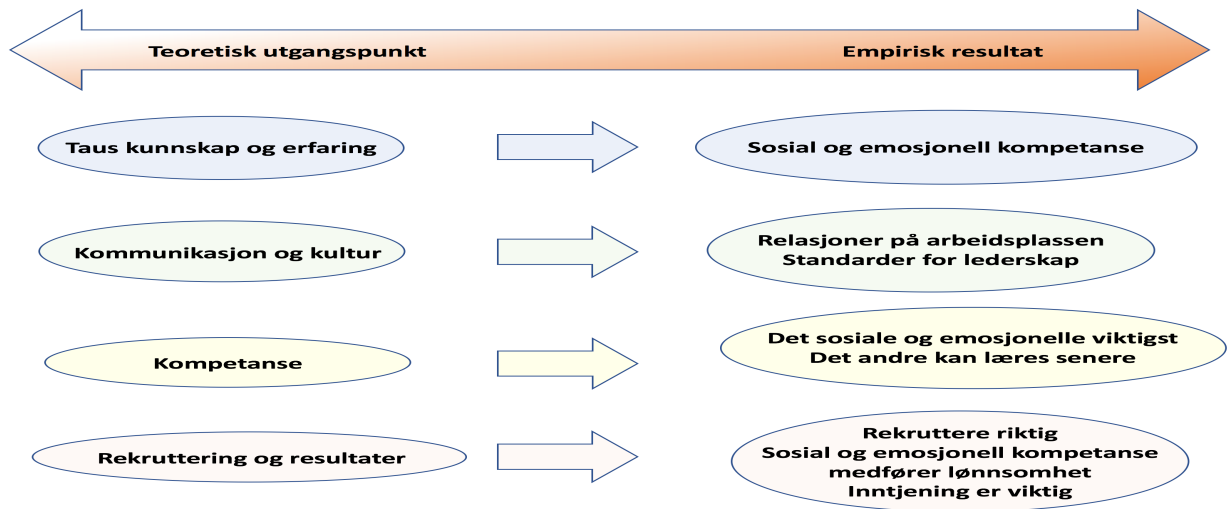
4.2.4 Rekruttering og resultater

Mikkelsen & Laudal (2016) påpeker at det er relevant å tenke kostnader rundt en rekrutteringsprosess. En leder må tenke over hvilke rekrutteringsmetoder som skal benyttes, hvilke kilder man skal rekruttere fra og hvilke medier en skal benytte. Det er ideelt å ha rett person i rett stilling, med rett kompetanse, og betydningen av å ansette riktig person kan være avgjørende for virksomhetens effektivitet. Johannessen (2013) beskriver en virkelighet som stadig blir mer turbulent og kompleks, i forhold til at det i dag er større oppmerksomhet rundt kunnskap og kompetanse som det viktigste konkurransefortrinnet. Lederens prestasjoner faller i stor grad på deres evne til sosial og emosjonell kompetanse. Som leder er det viktig å ha de ansatte med seg for å nå de målene som er satt for å drifte virksomheten, og i den sammenheng ble informantene stilt spørsmål om de mener om fokus på inntjening og resultater går ut over andre verdier i ansettelsesprosessen. Bakgrunnen for dette spørsmålet, er helt enkelt å finne ut hva ledere på ulike ledernivåer legger vekt på, og se om de er noe forskjell på de ulike ledernivåene. Informant A, som er på lavere ledernivå, svarer at ”jeg ønsker å ha de ansatte med på laget, ikke som en styringsmetode for å tjene penger”. Informant C er leder på høyere ledernivå og mener at økonomi er veldig viktig, og det kan man enten like eller mislike. Økonomien er faktisk det som bestemmer hva vi skal leve av videre fremover. Informant B på lavere ledernivå beskriver det emosjonelle og økonomidelen

som to ytterligheter som man må prøve å dra mot midten, og påpeker betydningen av den ene for at den andre skal være langsiktig. Dette sammenfaller med svaret til informant D, som også mener at det er viktigst å tenke langsiktig for å generere resultater og inntjening. Informanten påpeker videre at de som kanskje har mest fokus på menneskene i X, er de som får de beste resultatene også. Nesten alle informantene mener det er viktig å tenke langsiktig med tanke på resultater, hvilket betyr at det er viktig å ha fokus både på det emosjonelle, men også økonomibiten. For å kunne tjene penger i et langsiktig perspektiv, er det viktig å legge den emosjonelle biten til grunn først. Et par av informantene mener at den økonomiske biten henger høyest, og at man noen ganger i rekrutteringsprosesser velger ut i fra det økonomiske, selv om det kanskje ikke er riktig. De mener at det er økonomien vi lever av, og at vi blir målt etter resultater. Derfor mener disse informantene at økonomien er viktigst.

4.3 Oppsummering teoretisk utgangspunkt vs. empirisk resultat

Drøftingen har fokusert på å trekke sammenligninger mellom det teoretiske utgangspunktet og det empiriske resultatet i studien. Jeg oppsummerer dette med at utgangspunktet for studien, taus kunnskap, i stor grad etterspørres i denne aktuelle virksomheten. Den tause kunnskapen som etterspørres og vektlegges er nettopp sosial og emosjonell kompetanse, etterfulgt av arbeidserfaring fra denne aktuelle bransjen. Kommunikasjon og kultur er viktige parametere som bidrar til å sette standarden for ønsket lederskap. Med tanke på kompetanse, fremstår det sosiale og emosjonelle som aller viktigst. Dette underbygges av en forestilling om at denne typen kompetanse i begrenset grad kan læres på arbeidsplassen, men er mer en egenskap som følger individet. Den faglige kompetansen kan tilegnes som følge av praktisk arbeid etter ansettelse. Resten kan med andre ord læres senere. Til sist fremstår det en sammenheng mellom rekruttering på den ene siden, og resultater på den andre. Måloppnåelse og økonomiske resultater er viktige, men det er en generell forestilling om at sosial og emosjonell kompetanse påvirker arbeidsmiljøet, trivselen og effektiviteten på en positiv måte, og dermed bidrar til økt inntjening. Informantene fremstår som genuint opptatt av at medarbeiderne trives og opplever et godt arbeidsmiljø, samtidig som de søker en balanse som bidrar til en optimal inntjening. Oppsummeringen søkes visualisert i figur 3; Teoretisk utgangspunkt vs. empirisk resultat.



Figur 3: Teoretisk utgangspunkt vs. empirisk resultat

5.0 Oppsummering og konklusjon

Jeg har i denne studien undersøkt hvordan taus kunnskap vektlegges ved rekruttering av ledere. Min tilnærming til dette var å avgrense studien til å fokusere på sosial- og emosjonell kompetanse, som er komponenter i begrepet taus kunnskap. Da disse to gjerne virker positivt på de ansattes trivsel, ble det interessant å finne ut om de eventuelt kunne komme i konflikt med ønsket og behovet for inntjening og positive resultater, noe som er grunnlaget for- og en sterk drivkraft i næringslivet. For å gjøre dette har jeg benyttet kvalitativ metode, og foretok således 8 intervjuer med ledere som har sitt daglige virke i næringslivet. Disse arbeider i posisjoner hvor tilsetting av ledere inngår som en del av deres portefølje, og hvor økonomiske resultater er en del av både det kort- og langsiktige fokuset. Gjennom intervjuene skapte de et datagrunnlag som bidro godt til analysen og konklusjonen. Det vil være riktig å konkludere med at de komponentene av taus kunnskap som forskningsspørsmålene etterspør, absolutt vektlegges ved rekruttering av ledere. Dette står i liten grad i kontrast til ønsket og behovet for inntjening og positive resultater i regnskapene. Tvert imot peker analysen på at det er en direkte sammenheng mellom sosial- og emosjonell kompetanse hos ledere på den ene siden, og positive resultater på den andre. Grunntanken er at trivselen hos den ansatte stimuleres gjennom det positive lederskapet som utøves av ledere med denne kompetansen, og at denne trivselen bidrar til økt innsats på arbeidsplassen. Hensynet til positive regnskapstall vektlegges tilsynelatende i mindre grad enn henholdsvis sosial- og emosjonell kompetanse ved rekruttering av ledere, men er likevel en betydelig faktor, da trivsel vektlegges for både skape godt arbeidsmiljø, og derved også bidra til god inntjening.

5.1 Svar på problemstillingen

Problemstillingen etterspør hvordan taus kunnskap vektlegges ved rekruttering av ledere. Kort oppsummert konkluderer jeg med at taus kunnskap vektlegges ved rekruttering av ledere. Dette underbygges med datagrunnlaget som viser at henholdsvis sosial og emosjonell kompetanse gjennomgående vektlegges ved rekruttering og ansettelse, ikke bare av ledere men av medarbeidere generelt. Begrunnelsen er generelt at leder med slike egenskaper bidrar til at arbeidsmiljøet blir godt, og at dette stimulerer øvrige medarbeidere til innsats. Virksomheten erfarer dermed at medarbeiderne på den ene siden er fornøyde og bidrar bedre, samtidig som at virksomheten som sådan på den andre siden erfarer økt lønnsomhet.

5.2 Svar på forskningsspørsmålet

Forskingsspørsmålene besvares med at henholdsvis sosial- og emosjonell kompetanse vektlegges ved rekruttering til leder- og mellomleder funksjoner. Studien påviser samtidig ingen direkte konflikt mellom kundetilfredsheten og resultatene på den ene siden, og den ansattes trivsel på den andre. Det er heller slik at de ansattes trivsel prioriteres, da dette vil bidra til økt innsats på arbeidsplassen, og derved gode resultater.

5.3 Styrker og svakheter med studien

En mulig svakhet med studien kan være at jeg som er tilsatt i en lederfunksjon på lavt nivå, intervjuer personer som besitter lederfunksjoner på høyere nivåer i samme organisasjon. Et slikt skjevt maktforhold kan bidra til at jeg som både ansatt og samtidig masterkandidat, lar meg påvirke av dette, og dermed toner ned både spørsmålsstilling og eventuelle negative funn i studien. Jeg vurderer selv at dette ikke har skjedd.

En styrke med studien er at informantene har god innsikt i forhold til de spørsmålene de ble stilt, og de arbeider i en virksomhet som de siste tiårene har ekspandert og samtidig har oppnådd økonomisk vekst i en bransje hvor konkurransen er hard og marginene små.

Andre styrker ved studien kan potensielt ligge i det faktumet at jeg selv har arbeidet i denne bransjen i mer enn ti år, og at jeg basert på egen kunnskap og egne erfaringer har innsikt i eventuelle utfordringer ved seleksjon av personale. Ikke minst har jeg opplevd det jeg selv oppfatter som både gode og dårlige ledere, hvor gode ledere bidrar til trivsel, god stemning på arbeidsplassen og inspirasjon til innsats. Dårlige ledere har etter mine erfaringer bidratt til dårlig stemning, frustrasjon og redusert innsats.

5.4 Forslag til videre forskning

Studien har svart på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det har imidlertid samtidig dukket opp nye spørsmål underveis som vekker interessen for potensielt nye undersøkelser. Et av disse skapes av påstanden om at sosial- og emosjonell kompetanse hos ledere bidrar til trivsel, noe som i fortsettelsen bidrar til økt innsats og positive resultater. En problemstilling kan således være: *”Hva er sammenhengen mellom trivsel og inntjening?”*

Taus kunnskap er i teorien vanskelig å identifisere, men kan samtidig være et stort potensiale for innlevelse, innsats og resultater. Dette peker på et potensielt behov for å finne ut hvordan den tause kunnskapen på en best mulig måte kan utnyttes til virksomhetens beste. En aktuell problemstilling kan således være: *”Hvordan kan en leder identifisere og utnytte ansattes tause kunnskap?”*

Studien peker videre på at informantene som selv er ledere på ulike nivåer har ulik tolkning av eksempelvis taus kunnskap. De har imidlertid relativt lik oppfatning av sosial- og emosjonell kompetanse, som samtidig er elementer i taus kunnskap. Dette leder hen til et spørsmål om hva som bidrar mest til utvikling av ledere, formell utdanning med definerte begrepsapparater eller praktisk erfaring fra lederfunksjoner. En aktuell problemstilling kan da være: *”Hva stimulerer lederegenskapene; utdanning eller erfaring?”*

5.5 Implikasjoner for ledere

Hva kan så studien bety for ledere? Konklusjonen peker på at taus kunnskap faktisk tillegges vekt ved rekruttering av ledere, og at sosial- og emosjonell kompetanse herunder fremstår som viktige ved rekruttering av ledere. Taus kunnskap kan være problematisk å identifisere, og samtidig pekte informantene på intervjuet som den viktigste metodikken ved seleksjon. Teorien viser imidlertid at en kombinasjon av flere metoder kan redusere risikoen for seleksjon av feil kandidat til en stilling. Dette betyr at ledere bør identifisere metoder som både kan identifisere taus kunnskap hos kandidater til lederstillinger, og samtidig forsøke kombinasjoner av ulike metoder ved seleksjon, for derved å øke sannsynligheten for at den rette kandidaten velges. Utnyttelse av taus kunnskap hos ansatte i dagligvarehandelen kan stimulere virksomheten og bidra med konkurransefortrinn i en bransje som ellers preges av skarp konkurranse og små marginer.

Litteraturliste

- Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2008) *Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling*. [Internett]. Magma. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/kompetansemobilisering-for-prestasjonsutvikling>> [Lest 04.12.2017].
- Bakksjø, C. S. & Relling, E. K. L. (2015) *Kiwis kultur – medarbeidernes motivasjon?* Bacheloroppgave 3BA300, Høgskolen i Hedmark. Tilgjengelig fra: <<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/285712/Bakksjø.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Baltzersen, R. K. (2014) *Praksisveilederen i skolen - Mesterlære*. [Internett]. Pressbooks. Tilgjengelig fra: <<https://praksisveilederen.pressbooks.com/>> [Lest 13.12.2017].
- Bang, H. (2007) *Delegering - en nøkkel til effektivt lederskap*. [Internett]. Magma. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/delegering-en-noekkel-til-effektivt-lederskap>> [Lest 12.11.2017].
- Bang, H. (2008) *Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?* [Internett]. Tidsskrift for Norsk psykologiforening. Tilgjengelig fra: <http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php/index.php?seks_id=40729&a=3> [Lest 20.12.2017].
- Bang, H. (2013) *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring*. [Internett]. Tidsskrift for Norsk psykologiforening. Tilgjengelig fra: <http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2> [Lest 30.10.2017].
- Belbin. (2017) *Belbin som lederverktøy*. [Internett]. Belbin Norge AS. Tilgjengelig fra: <<https://www.belbin-norge.no/wp-content/uploads/2017/08/Belbin-som-lederverktøy.pdf>> [Lest 30.10.2017].
- Bendtzen, S. O. (2016) *Design*. [Internett]. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/search?utf8=✓&query=design>> [Lest 30.10.2017].
- Brodtkorb, K., Kirkevold, M. & Ranhoff, A. H. (2014) *Geriatrisk sykepleie*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Christiansen, R.-M. (2012) *Bodil Wennberg: "EQ - Emosjonell intelligens i livet og på jobben"*. [Internett]. Rose-Maries litteratur- og filmblogg. Tilgjengelig fra: <<http://rosemariechr.blogspot.de/2012/11/bodil-wennberg-eq-emosjonell.html>> [Lest 04.12.2017].
- Dreyfus, S. E. (1981) *Formal Models vs. Human Situational Understanding: Inherent Limitations on the Modelling of Business Expertise*. Berkeley. Tilgjengelig fra: <<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a097468.pdf>>.

Eide, H. & Eide, T. (2007) *Kommunikasjon i relasjoner*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Eidsvåg, I. (2002) *Dialog eller debatt?* [Internett]. Samtiden. Tilgjengelig fra: <https://www.idunn.no/file/ci/1446724/Samtiden_materie_4_2002_web.pdf> [Lest 04.12.2017].

Experis. (2017) *Flytsonen - slik presterer du best*. [Internett]. Experis. Tilgjengelig fra: <<https://www.experis.no/kunder/om-experis2/nyheter/news/flytsonen-slik-presterer-du-best-149602>> [Lest 04.12.2017].

Filstad, C. (2011) *Taus kunnskap er gull*. [Internett]. BI BUSINESS REVIEW, BI Handelshøyskolen. Tilgjengelig fra: <<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2011/12/taus-kunnskap-er-gull/>> [Lest 13.12.2017].

Føllesdal, H. (2016) *Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet?* [Internett]. Tidsskrift for Norsk psykologforening. Tilgjengelig fra: <http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=459130&a=3> [Lest 19.11.2017].

Glasø, L. (2007) *Emosjonelt intelligent lederskap: Status etter ti år*. [Internett]. Magma. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/emosjonelt-intelligent-lederskap-status-etter-ti-aar>> [Lest 19.11.2017].

Glasø, L. (2008) *Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider-relasjonen*. [Internett]. Tidsskrift for Norsk psykologforening. Tilgjengelig fra: <http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=38998&a=2> [Lest 04.12.2017].

Grasaas, K. K., Sjørusen, M. & Stordalen, J. (2014) *Etikk og kommunikasjon*. Oslo, Cappelen Damm AS.

Hess, K. M. & Orthmann, C. H. (2012) *Management and Supervision in Law Enforcement*. [Internett]. Siterte sitater. Tilgjengelig fra: <<http://www.ordtak.no/sitat.php?id=12578>> [Lest 04.11.2017].

Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013) *Hva er kompetanse og strategisk kompetansestyring?* . [Internett]. Regjeringen.no, Fafo. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/2-1_hva_er_kompetanse_og_strategisk_kompetansestyring.pdf> [Lest 04.12.2017].

Hofstede, G. (2005) *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, McGraw-Hill.

Imsen, G. (1998) *Banduras mestringsforventninger*. [Internett]. Monas pedagogiske oppslagsverk. Tilgjengelig fra:

<http://midtsund.net/Hjemmeside/pedagogikk/oppslagsverk/banduras_mestringsforventninger.htm> [Lest 12.11.2017].

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforl.

Jahnsen, H., Ertesvåg, S. & Westrheim, K. T. (2017) *Utvikling av sosial kompetanse - Veileder for skolen*. [Internett]. Utdanningsdirektoratet. Tilgjengelig fra: <https://www.udir.no/Upload/Satsningsomraader/LOM/5/Veil_Sos_kompetanse.pdf> [Lest 19.11.2017].

Jakobsen, C. F. (2008) *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. [Internett]. Magma. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>> [Lest 31.10.2017].

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2013) *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Intuisjon/Når kan du stole på følelsen av å ha rett? (2014) Regissert av Kirkebøen, G. [Video]. YouTube. Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=1833&v=K36Nb4iuxtw> [30.10.2017].

Kiwiskolen. (2017) *Leksjon lederskap*. Drammen, Kiwiskolen.

Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforl.

Larsen, E. B. (2013) *Bli best med mental trening*. Oslo, J.M Stenersens Forlag.

Lindbäck, S. O. & Glavin, P. (2015) *Sosiale og emosjonelle kompetanser i fremtidens skole*. [Internett]. Utdanningsforskning. Tilgjengelig fra: <<https://utdanningsforskning.no/artikler/sosiale-og-emosjonelle-kompetanser-i-fremtidens-skole/>> [Lest 19.11.2017].

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016) *Strategisk HRM 2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo, Cappelen Damm AS.

NorgesGruppen. (2017) *NorgesGruppen – et stykke dagligvarehistorie*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/historie/>> [Lest 30.10.2017].

Polanyi, M. (1966) *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap*. Valdres, Spartacus Forlag.

Paasche, M. (2017) *Gode ledere heier på sine medarbeidere*. [Internett]. Ledernytt. Tilgjengelig fra: <<https://www.ledernytt.no/gode-ledere-heier-paa-sine-medarbeidere.4782656-112537.html>> [Lest 12.11.2017].

Regjeringen. (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. [Internett]. Lovdata. Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>>.

Rogers, R. (2017) The Dreyfus Model (a visual summary). *richrtesting* [Internett blogg]. Tilgjengelig fra: <<https://richrtesting.com/the-dreyfus-model-a-visual-summary/>>.

Rogndal, J. (2016) *Lær deg å forstå emosjoner*. [Internett]. Psykologisk.no. Tilgjengelig fra: <<https://psykologisk.no/2016/12/laer-deg-a-forsta-emosjoner/>> [Lest 04.12.2017].

Røe, A. O. (2012) *Medarbeidersamtalen som virkemiddel for å skape gode relasjoner*. [Internett]. Mintra Trainingportal AS, Trainingportal Magazine. Tilgjengelig fra: <<https://www.trainingportal.no/magazine/2012/01/20/medarbeidersamtalen-som-virkemiddel-for-a-skape-gode-relasjoner/>>.

Sagdahl, M. (2017) *Etikk*. [Internett]. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/etikk>> [Lest 30.10.2017].

Sander, K. (2016) *Hva er kunnskap?* [Internett]. studie.no. Tilgjengelig fra: <<https://studie.no/kunnskapbegrepet/>> [Lest 30.10.2017].

Skau, G. M. (2011) *Gode fagfolk vokser*. Latvia, Cappelen Damm AS.

Språkrådet, U. i. B. o. (2017) *Bokmålsordboka*. [Internett]. Bokmålsordboka - Nynorskordboka. Tilgjengelig fra: <http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=emosjonell&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bo_kmaal=+&ordbok=begge> [Lest 04.12.2017].

Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse, Resultater gjennom samhandling*. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Sætre, A. S. (2009) *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Torgersen, G.-E. & Steiro, T. (2010) *Samhandling for menneskeliggjøring*. [Internett]. Ukeavisen ledelse. Tilgjengelig fra: <<http://www.dagensperspektiv.no/system/files/ul1003.1.pdf>> [Lest 04.12.2017].

Torgersen, O. (2013) *Ledelse*. [Internett]. NDLA. Tilgjengelig fra:
<<https://ndla.no/nb/node/120511?fag=102781>> [Lest 04.12.2017].

Totre, E. (2011) *Sosial-kognitiv læringsteori, observasjonsteori, og konsekvenser for min undervisning*. [Internett]. ellentotre. Tilgjengelig fra:
<<https://ellentotre.wordpress.com/2011/10/14/sosial-kognitiv-laeringsteori-observasjonsteori-og-konsekvenser-for-min-undervisning/>> [Lest 12.11.2017].

Tørnblom, M. (2014) *Alt om selvfølelse, Få det bedre med deg selv*. Oslo, Cappelen Damm AS.

Aakre, J. & Scharning, H. S. (2013) *Prosjekthåndboka 2.0*. Oslo, Univerisitetsforlaget AS.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

INTERVJUSPØRSMÅL TAUS KUNNSKAP – JANNE KRISTINE KOSMO

Innledning:

- Fortell om problemstillingen, hvorfor du synes den er interessant
- Informer om vedtaket fra Personvernombudet, at prosjektet er godkjent..
- Spør om opptak aksepteres og at alle data blir anonymisert.

Spørsmålene:

1. Hva legger du i begrepet taus kunnskap, og hvilke egenskaper kan en leder ha som man ikke lærer i en skole/på et kurs?
2. Hvordan vektlegger du dette ved ansettelse av ledere?
3. Hva er din forståelse av sosial- og emosjonell kompetanse?
4. Hva betyr sosial- og emosjonell kompetanse for virksomhetens ledelse og ellers i organisasjonen?
5. Hvordan kan man oppdage/legge merke til en kandidats tause kunnskap?
6. Ser du en sammenheng mellom kandidatens selvinnsikt og personlige egenskaper? Er god selvinnsikt en kvalitet en god leder behøver?
7. Hvordan vil du beskrive din leder stil?
8. Vil du si at din lederstil og selvinnsikt påvirker hvilke kvaliteter du ser etter i andre ledere?
9. Hvordan anvender du din erfaring og intuisjon (tause kunnskap) i rekrutteringsprosesser?
10. Går eventuelt fokus på inntjening og resultater ut over andre verdier i ansettelsesprosessen? Opplever du at det settes større fokus på det økonomiske aspektet ved lederjobben enn de aspektene som krever emosjonell og sosial kompetanse?
11. Hvilke andre forhold vektlegger du ved rekruttering av ledere?
12. Hva synes du er det viktigste konkurransefortrinnet i rekrutteringen?

Vedlegg 2 – De mest interessante sitatene (tabell)

| Nr. | Spørsmål | Taus kunnskap og erfaring | Kommunikasjon og kultur | Kompetanse | Rekruttering og resultater |
|-----|--|--|--|--|--|
| 1 | Hva legger du i begrepet taus kunnskap, og hvilke egenskaper kan en leder ha som man ikke lærer i en skole/på et kurs? | (C) Vi jakter mer på en fin karakter, enn karakterene du har med deg fra skolen. | | (F) Man må være glad i mennesker og fungere med mennesker. Resten kan være det samme, for det kan læres. | (A) Ønsker å ha ansatte med på laget, ikke som en styringsmetode for å tjene penger. |
| 2 | Hvordan vektlegger du dette ved ansettelse av ledere? | (A) Syns det er vanskelig å svare på. | (H) Vi kan ikke ha 22 like butikksjefer, det ønsker vi ikke å ha heller. Vi vil ha forskjellige, og vi vil ha noen som er veldig gode på enkelte ting. | (C) Selv om man ikke har papirer eller de beste karakterene, så har man en personlighet og en forståelse av andre mennesker | (B) Ja, på en måte. Det er det vi snakker mest om. Jeg tenker at man må bygge riktig fra grunnen av. Om du tenker penger og ikke noe emosjonelt, kan du tjene penger kortsiktig. |
| 3 | Hva er din forståelse av sosial- og emosjonell kompetanse? | (B) De ting som ikke står i stillingsbeskrivelser. Handlingskraft, egenrådighet, indre motivasjon. Det som driver deg. | (D) Jeg er ute etter det som ikke er så konkret, og se på andre ting enn tallene. | (B) Det er viktig å skjønne hvordan mennesker kan fungere sammen. Ikke finne for mange like personer, da får man ikke noe progresjon. | (C) Økonomi er veldig viktig. Man kan være så hyggelig som man bare vil, men hvis ikke økonomien ligger i grunn, da har vi et problem. |
| 4 | Hva betyr sosial- og emosjonell kompetanse for virksomhetens ledelse og ellers i organisasjonen? | (C) Vi er veldig opptatt av i denne bedriften, at vi skal snakke med hverandre. Jeg vet ikke hva den tause kunnskapen er før den blir formidlet. Jeg ser hva du gjør, men jeg forstår nødvendigvis ikke hvorfor du gjør det du gjør. | (G) Jeg ville aldri hatt en kollega som er lik meg, det tror jeg ingen er tjent med. Det er stort sett veldig nyttig å ha en god blanding i en ledergruppe, og det å utfylle hverandre på det ene og det andre. | (B) Butikken blir som butikksjefen. | |
| 5 | Hvordan kan man oppdage/legge merke til en kandidats tause kunnskap? | (D) Det er vel beregnet likt som kultur. Jeg ville nesten tenkt på det som en del av kulturen, det som man på en måte kjenner til og vet hva er. | (H) Det vi er opptatt av er at folk skal lykkes med den måten de selv leder på. Jeg vil heller si at jeg leter etter det motsatte av meg selv. Da vet jeg at jeg kan få ulikt syn på ting, og ta ting fra ulike vinkler. | (C) Vi opplever ulike ting med ulike mennesker. Vi skal være emosjonelle, men må være krystallklar på at hvis man blir for opptatt av det emosjonelle, så kan det bli en belastning. | |

| | | | | | |
|-----------|---|--|--|---|--|
| 6 | <i>Ser du en sammenheng mellom kandidatens selvinnsikt og personlige egenskaper? Er god selvinnsikt en kvalitet en god leder behøver?</i> | <i>(E) En person har papirer, bekreftelser, orden på skole, attester og jobbattester. Den tause kunnskapen må på en måte være det du ikke ser på de attestene, og andre ting som ikke kommer frem under et intervju.</i> | <i>(E) Jeg tror jeg har en god egenskap til å påvirke andre igjen positivt, det å bidra og se muligheter, og kjenne glede over egen jobb og utført arbeid.</i> | <i>(E) Kroppsspråket, måten du snakker på.</i> | |
| 7 | <i>Hvordan vil du beskrive din leder stil?</i> | <i>(F) På skolen lærer man på en måte praksisen, men å gjøre det, da får du den erfaringen som fyller ut.</i> | | <i>(A) Intervjue til man får det svaret man søker.</i> | |
| 8 | <i>Vil du si at din lederstil og selvinnsikt påvirker hvilke kvaliteter du ser etter i andre ledere?</i> | <i>(G) Det er personen som avgjør hvordan du er, det er mennesket. Så har du jo like mange ledere som du har flere mennesker. Det er ingen ledere som er like.</i> | | | |
| 9 | <i>Hvordan anvender du din erfaring og intuisjon (tause kunnskap) i rekrutteringsprosesser?</i> | <i>(H) Det er kanskje den kunnskapen som veldig mange har rundt omkring, også klarer de kanskje ikke formidle det. Eller så tror de kanskje at andre vet hva den kunnskapen er, og tar det som en forutsetning at mange vet det.</i> | | <i>(B) Det går mye på magefølelsen og hvordan personen er.</i> | |
| 10 | <i>Går eventuelt fokus på inntjening og resultater ut over andre verdier i ansettelsesprosessen? Opplever du at det settes større fokus på det økonomiske aspektet ved lederjobben enn de aspektene som krever emosjonell og sosial kompetanse?</i> | | | <i>(C) Jakter veldig på de menneskene med positiv energi.</i> | |
| 11 | <i>Hvilke andre forhold vektlegger du ved rekruttering av ledere?</i> | | | <i>(F) Jeg er veldig ærlig på det jeg har gjort tidligere. De tingene som jeg har gjort feil og de tingene jeg har gjort som har vært bra. Magefølelse tror jeg er veldig viktig.</i> | |

| | | | | |
|----|--|--|---|--|
| 12 | <p>Hva synes du er det viktigste konkurransefortrinnet i rekrutteringen?</p> | | <p>(H) Vi er veldig nøye på at alle skal kalles inn til intervju, og vi skal ta en vurdering på alle sammen, alle skal få en sjanse. Med magesfølelsen som jeg sa innledningsvis, jeg tror vi danner oss et veldig raskt bilde når vi prater med en person.</p> | |
|----|--|--|---|--|

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

” Taus kunnskap. Hvordan kommer den til uttrykk ved ansettelse?”

Bakgrunn og formål

Studien er en masterbesvarelse ved Nord Universitet. Den gjennomføres av student Janne Kristine Kosmo som avslutning på et 3-årig samlingsbasert MBA-studium.

Studiens problemstilling er som følger:

Hvordan vektlegges taus kunnskap ved rekruttering av ledere?

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken betydning tillegges sosial og emosjonell kompetanse hos kandidater til leder- og mellomleder funksjoner?*
- 2. Er kundetilfredshet og resultater viktigere enn den ansattes trivsel?*

Studien avgrenses til en analyse av hvordan ledere vektlegger emosjonell og sosial kompetanse i en rekrutteringsprosess av nye ledere i organisasjonen. Formålet er å undersøke hvilke faktorer som blir lagt vekt på, og hvordan dette påvirker lederstil, og hvordan den tause kunnskapen blir benyttet.

Undertegnede søker å intervju 8 personer med lederansvar på ulike nivåer i Kiwi. Alle er valgt ut fra deres roller i organisasjonen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer gjennomføring av et intervju med student, enten via telefon eller videotelefon (Skype), eller ved studentens personlige fremmøte. Dersom ingen av disse lar seg gjennomføre, er et mulig alternativ skriftlig svar via e-post. Spørsmålene vil omhandle fokus på hva lederne vektlegger i rekruttering av nye ledere. Dersom den enkelte tillater det, vil studenten ta lydopptak av intervjuene. Dette begrunnes med at det vil gi optimal kvalitet i innsamlingen. Intervjuene vil bli transkribert, slik at analysen vil bli utført på grunnlag av en utskrift av intervjuet. Dersom lydopptak ikke tillates, vil undertegnede notere ned dialogen skriftlig.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede og veileder som vil ha tilgang på denne typen opplysninger. Den enkelte vil bli forespurt i starten på intervjuet om lydopptak kan foretas, samt om svarene foretrekkes anonymisert eller den enkelte kan refereres til med navn og stilling i besvarelsen. Prosjektet skal etter planen avsluttes ved innlevering 1. desember 2017.

Innsamlede data foretrekkes oppbevart sikkert hos undertegnede, som et minimum til sensur foreligger vinteren 2017. Ingen vil andre vil ha tilgang til innsamlede data. Dersom den enkelte som intervjues heller foretrekker at intervjuene slettes, blir de slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med følgende:

Student:

Janne Kristine Kosmo

(Kontaktdata anonymisert)

Daglig leder og veileder:

Prodekan Nord Universitet

Frode Soelberg

(Kontaktdata anonymisert)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Godkjenning er mottatt, prosjektnummer 55074. Samtykke bes meddelt skriftlig, enten ved retur av signert samtykkeerklæring, eventuelt skriftlig via e-post.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)