



# Vektlegging av likhet mellom leder og medarbeider i rekrutteringsprosesser

*En kvalitativ studie utført i bankbransjen*

**Jørgen Aase Bjørsvik**

**Veileder: Rune Lines**

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen har vært å undersøke hvorvidt ledere i bankbransjen vektlegger *likhet* mellom leder og medarbeider i rekrutteringsprosesser, og drøfte hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis. Dette er blitt gjort gjennom casestudium i en norsk bank med intervju av ti ledere og en HR-nøkkelinformant med spørsmål rundt ledelse og rekruttering.

Ledelsesforskning viser at ledelse er en prosess, et dynamisk samspill mellom medarbeider og leder, og at fit eller kongruens mellom leder og medarbeider er viktig for å få gode resultat for bedriften og økt produktivitet hos medarbeidere. Likhet i verdier, proaktiv personlighet og ansvarsfullhet er eksempler som blir fremhevet i litteratur. Rekrutteringsteori er opptatt av fit mellom person og jobb, og viser også at fit mellom person og organisasjon gir positive fordeler som større jobbtilfredsstillelse, lojalitet og ekstrarolleadferd. Fit mellom person og gruppe har også oppmerksomhet i rekrutteringsteori. Det er imidlertid lite kjent forskning om hvordan bedrifter i praksis forholder seg til fit i rekrutteringssammenheng og hvordan dette står i sammenheng med lederes oppfatning av ledelsesprosessen.

I denne studien fant jeg at lederes forestilling om ledelsesprosesser er i samsvar med ledelsesteori. Et annet funn er at rekrutteringsprosesser står dels i kontrast til både ledelsesteori og rekrutteringsteori. Med det menes at det rekrutteres både i forhold til P-S-fit, P-O-fit og P-G-fit, men i svært liten grad etter P-J-fit. P-G-fit, med utgangspunkt i teamarbeid sin betydning i banken, dominerer. Dette er et område som er mindre behandlet i rekrutteringsteori sammenlignet med P-O-fit og P-J-fit. Lederes forestilling om ledelsesprosess blir således kun til en viss grad gjenspeilet i rekrutteringsprosess. Ledere legger mer vekt på P-G-fit enn P-S-fit.

Funnene viser at det eksisterer gap mellom ledelsesteori og praksisfeltet, og i noen tilfeller mellom rekrutteringsteori og praksisfeltet. Det er videre et behov for å få mer kunnskap om sammenhengen mellom P-O-fit, P-G-fit og P-S-fit og hvordan de virker i forhold til hverandre. Funnene tyder på at teori må gjenspeile praksisfeltet bedre, men også at praksisfeltet må benytte det teoretiske grunnlaget i større grad enn det som er tilfelle. Undersøkelsen viser at en i planlegging og gjennomføring av rekrutteringsprosesser bør bruke kunnskap fra ledelsesteori om likhet mellom medarbeider og leder til å rekruttere medarbeidere.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som siste del av min mastergrad i Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng.

Tema i masteroppgaven er knyttet opp mot min arbeidserfaring fra banksektoren, HR og rekruttering. Jeg har arbeidet i bank ved siden av studiene innen først kundesenter og seinere HR. På et kundesenter er de ansatte førstelinje opp mot bankens kunder. Kundebehandleren blir målt gjennom ulike indikatorer knyttet til blant annet kundetilfredsstillelse. Det er veldig resultatdrevne oppgaver. Hva som virker inn på lederen og de ansattes motivasjon og resultater, har vært noe som jeg har reflektert rundt. I HR og rekruttering er det nettopp erfaringene med praktisk gjennomføring av intervjuer sett opp mot den kunnskapen og de teorigjennomgangene vi har fått på masterstudiet, som har ledet interessen min inn på rekruttering og likhet mellom ansatt og leder som et tema.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har bidratt til denne oppgaven. Jeg vil rette en stor takk til de elleve intervjuobjektene som stilte opp i en hektisk hverdag, og til bedriften som la til rette for at studien kunne gjennomføres. Uten dem ville det ikke vært mulig. Jeg vil også takke min veileder, Rune Lines, for god oppfølging, inspirasjon og et godt samarbeid, og for at du ved flere anledninger har fått meg inn på riktig kurs.

Jeg ønsker også å takke familie og venner som har holdt ut gjennom lange arbeidsdager, og heiet meg over mållinjen.

Bergen, 20. desember 2018

---

Jørgen Aase Bjørsvik

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON FOR OPPGAVEN.....	7
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	8
1.3 OPPGAVENS AVGRENSNING .....	9
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR .....	10
<b>2. TEORI.....</b>	<b>12</b>
2.1 FOLLOWERSHIP .....	12
2.2 FIT SOM KONSEPT I LEDELSESTEORI OG REKRUTTERINGSTEORI .....	15
2.3 REKRUTTERING.....	18
2.3.1 Rekruttering basert på P-J-fit og P-O-fit .....	21
2.3.2 Rekruttering basert på P-G-fit .....	24
2.3.3 Trinn i rekrutteringsprosessen .....	25
2.3.4 Seleksjonsverktøy/metodikk.....	26
2.3.5 Oppsummering rekrutteringsteori og tilnærming .....	27
2.4 LEDER-MEDARBEIDER-KONGRUENS.....	29
2.4.1 Verdikongruens .....	33
2.4.2 Likhet i ansvarsbevissthet i leder-medarbeider-utveksling.....	34
2.4.3 Person-supervisor fit .....	36
2.4.4 P-O-fit, P-J-fit, P-G-fit og P-S-fit.....	37
<b>3. METODE.....</b>	<b>38</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING .....	38
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	39
3.3 FORSKNINGSMETODE.....	40
3.4 FORSKNINGSSTRATEGI.....	41
3.4.1 Valg av case .....	41
3.4.2 Datainnsamling .....	42
3.5 TIDSHORISONT .....	44
3.6 DATAANALYSE .....	45

3.7	METODISKE UTFORDRINGER.....	45
3.7.1	<i>Validitet</i> .....	45
3.7.2	<i>Reliabilitet</i> .....	46
3.8	ETISKE HENSYN .....	46
<b>4.</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN.....</b>	<b>47</b>
4.1	INTRODUKSJON .....	47
4.2	LEDELSE.....	48
4.2.1	<i>Ledere kundeservice</i> .....	49
4.2.2	<i>Ledere innovasjon</i> .....	54
4.2.3	<i>Nøkkelinformant HR</i> .....	61
4.3	REKRUTTERING.....	62
4.3.1	<i>Ledere kundeservice</i> .....	63
4.3.2	<i>Ledere innovasjon</i> .....	68
4.3.3	<i>Nøkkelinformant HR</i> .....	74
<b>5.</b>	<b>ANALYSE AV FUNN .....</b>	<b>77</b>
5.1	HVORDAN SER LEDERE PÅ LEDELSESPROSESSER OG HVORDAN DETTE STÅR I FORHOLD TIL LEDELSESTEORI? .....	77
5.1.1	<i>Hva er god ledelse for deg?</i> .....	78
5.1.2	<i>Hva ser du på som de største utfordringene ved å være leder?</i> .....	81
5.1.3	<i>Hvilke personer er «lettest» å lede?</i> .....	82
5.1.4	<i>Hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosessen?</i> .....	83
5.1.5	<i>Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider?</i> .....	84
5.1.6	<i>Nøkkelinformant HR</i> .....	84
5.1.7	<i>Oppsummering analyse av ledelsesprosess</i> .....	85
5.2	HVORDAN GJENNOMFØRER LEDERE REKRUTTERINGSPROSESSER SETT OPP MOT LEDELSES- OG REKRUTTERINGSTEORI? .....	86
5.2.1	<i>Hva ser du på som viktige egenskaper hos en ansatt?</i> .....	86
5.2.2	<i>Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter?</i> .....	88
5.2.3	<i>Hva tenker du om at forskning sier at likhet mellom leder og medarbeider er viktig?..</i> 89	
5.2.4	<i>Fokus i rekrutteringsprosesser opp mot ledelses- og rekrutteringsteori</i> .....	91
5.3	HVORDAN GJENSPEILER OPPFATNING AV LEDELSESPROSESS SEG I REKRUTTERING?.....	94
<b>6.</b>	<b>HOVEDFUNN FRA ANALYSEN AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE.....</b>	<b>96</b>
6.1	HVORDAN SER LEDERE PÅ LEDELSESPROSESSER OG HVORDAN DETTE STÅR I FORHOLD TIL LEDELSESTEORI? .....	96

---

6.2	HVORDAN GJENNOMFØRER LEDERE REKRUTTERINGSPROSESSER SETT OPP MOT LEDELSES- OG REKRUTTERINGSTEORI? .....	96
6.3	HVORDAN GJENSPEILER OPPFATNING AV LEDELSESPROSESS SEG I REKRUTTERINGSPROSESS?.....	97
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>99</b>
7.1	IMPLIKASJONER AV STUDIEN .....	100
7.2	BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	102
7.3	VIDERE FORSKNING .....	103
<b>8.</b>	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>104</b>
<b>9.</b>	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>109</b>
9.1	SAMTYKKESKJEMA .....	109
9.2	INTERVJUGUIDE TIL LEDERE/HR-MEDARBEIDER .....	110

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon for oppgaven

Synet på ledelse har endret seg over tid fra et ensidig fokus på lederen til at det i dag er akseptert at det ikke eksisterer ledelse uten ansatte. Ledelse skjer som en interaksjon mellom leder og medarbeider, og vi er helt avhengige av medarbeidere for å kunne snakke om ledelse. Denne masterutredningen omhandler temaet ledelse og rekruttering. Utredningen vil fokusere på mangelen på interaksjon mellom teori og praksis når det gjelder å ansette medarbeidere som er «like» lederen. Dette har i noen grad også sammenheng med mangel på interaksjon mellom ledelsesteori og rekrutteringsteori. Mens ledelsesteori har fokus på blant annet hvordan samspillet mellom medarbeider og leder oppstår og utvikles, har ikke rekrutteringsteori i like stor grad dette som utgangspunkt. Dominerende har vært hvordan personen passer til jobben og etter hvert også til organisasjonen. Det er mer likhet med organisasjonskulturen, heller enn likhet med leder, som blir viet oppmerksomhet i rekrutteringsteori.

Med begrepet *likhet* menes i hvilken grad en leder og medarbeider har sammenfallende verdier, egenskaper og proaktiv personlighet. Det er godt dokumentert at individer reagerer ulikt på ledelse og at denne variasjonen i stor grad kan forklares ved ulike nivå på kongruens mellom leder og medarbeider. Enkelt kan vi si at kongruens fanger opp grad av likhet, og høy leder-medarbeider kongruens assosieres ofte med høyere prestasjonsnivå. Dette skyldes flere forhold, men generelt kan vi si at medarbeidere som responderer positivt på kommunikasjonen med leder, utfører oppgavene etter forventning, og leder kan delegere oppgaver.

Det ligger til grunn en antakelse om at ledelse er viktig for måloppnåelse for bedrifter. Derfor er det naturlig å se på samspillet mellom leder og medarbeider og kongruens mellom leder og medarbeider i likhet. Karakteristiske trekk ved followers/medarbeidere, og deres rolle i ledelsesprosesser, er viktig å identifisere, nettopp for å se hvordan en oppnår god samhandling mellom leder og medarbeider. Teorier om followership, rekruttering, leder-medarbeider kongruens, og teori knyttet til ulike nivåer av fit, slik som person og organisasjon (P-O-fit), person og jobb (P-J-fit), person og gruppe (P-G-fit) og person og leder/supervisor (P-S-fit) er gjennomgått. Jeg har benyttet en induktiv tilnærming, med semi-

strukturerte dybdeintervjuer for å finne ut om *likhet* mellom medarbeider og leder er noe som blir fokusert på blant ledere og HR-ansatt i rekrutteringsprosesser i bankbransjen, og i så fall hvordan dette kommer til uttrykk?

De ulike teoriene viser at relasjonen mellom leder og medarbeider er kritisk for å oppnå verdiskapning gjennom ledelse. Vi må med andre ord forstå samspillet mellom leder og medarbeider bedre. Undersøkelser av normativ rekrutteringsteori viser imidlertid at disse i mindre grad tar hensyn til slik *likhet*. Rekrutterings- og ledelsesteorien overlapper dermed ikke helt på dette punktet, noe som fører til at viktig kunnskap om hva som gir gode resultater ikke blir tatt nok hensyn til. Innen rekrutteringsteori har hvordan den ansatte passer til jobben og eventuelt også organisasjonen, dominert. Satt på spissen er det mer flaks, enn resultat av en bevisst prosess, dersom man ansetter personer som har sammenfallende verdier, egenskaper og proaktiv personlighet med leder.

## 1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling

Et hovedmål med design av rekrutteringsprosesser er å identifisere kandidater som vil bidra maksimalt til organisasjonens måloppnåelse. Forskningsbaserte råd for utforming av rekrutteringsprosesser har i hovedsak fulgt to hovedlinjer: i) Identifisere kandidater som vil prestere høyt, uavhengig av jobbinnhold, og ii) identifisere personer som vil prestere høyt i bestemte jobber.

Prestasjon i jobb - og dermed bidrag til organisasjonens måloppnåelse - er imidlertid også et resultat av hvordan personer responderer på ledelse slik lederrollen utføres i den aktuelle organisasjonen. Det er godt dokumentert at reaksjon på ledelse varierer mellom individer og at denne variasjonen i stor grad kan forklares ved ulike nivå på kongruens mellom leder og medarbeider. Enkelt så kan vi si at kongruens fanger opp grad av likhet, og høy leder-medarbeider kongruens assosieres ofte med høyere prestasjonsnivå. Delvis skyldes dette at medarbeidere generelt responderer positivt på likhet, det samme gjør ledere. Organisasjoner som bruker kongruens mellom ledere og potensielle nyansatte som kriterium blir belønnet med høyere prestasjonsnivå og måloppnåelse. Undersøkelse av match mellom person og organisasjon (P-O-fit) kan være del av en metode for å rekruttere medarbeidere som passer særlig godt inn. Den akademiske litteraturen om rekruttering har viet dette temaet noe oppmerksomhet, og det er en økende tendens til at rekrutteringsteori ser på P-O-fit og ikke



---

utelukkende hvordan en person passer til jobb-beskrivelsen, P-J-fit. Innen rekruttering har det imidlertid vært lite fokus på person-leder/supervisor (P-S-fit). På bakgrunn av dette formulerer jeg følgende problemstilling: Hvorfor bør en i planlegging og gjennomføring av rekrutteringsprosesser bruke kunnskap fra ledelsesteori om *likhet* mellom medarbeider og leder til å rekruttere medarbeidere?

For å svare på hovedproblemstillingen har jeg formulert tre forskningsspørsmål:

- a. Hvordan ser ledere på ledelsesprosesser og hvordan dette står i forhold til ledelsesteori?
- b. Hvordan gjennomfører ledere rekrutteringsprosesser sett opp mot ledelses- og rekrutteringsteori?
- c. Hvordan gjenspeiler oppfatning av ledelsesprosess seg i rekruttering?

Problemstillingen blir belyst og behandlet med utgangspunkt i ledelsesteori om hvilken rolle medarbeidere har i ledelsesprosesser, for deretter å se i både ledelsesteori og rekrutteringsteori hvilken rolle likhet mellom medarbeider og leder har for organisasjonens resultat sett opp mot empiriske undersøkelser fra bankbransjen om hvordan rekruttering skjer. Dette vil kunne si om det er gap mellom teori og praksis.

Både ledelses- og rekrutteringsteori tar for seg ulike match eller fit mellom medarbeider/jobbsøker og organisasjonen. Overordnet kan en snakke om fit mellom person og arbeidsmiljø (person-environment-fit). Inkludert i dette er match mellom person og organisasjon, såkalt P-O-fit. Denne tilnærmingen har fått større betydning for rekrutteringsteori sammen med match mellom person og jobb (P-J-fit). I tillegg blir match mellom person og kollegaer/gruppe (P-G-fit) sett på blant annet i rekrutteringsteori knyttet til betydningen av teamarbeid. Match mellom person og leder, såkalt P-S-fit, har særlig fokus i ledelsesteori. I denne undersøkelsen er det hvordan disse blir behandlet i teori og praksis og sammenhengen mellom disse som har fokus.

### 1.3 Oppgavens avgrensning

Undersøkelsen behandler ikke problemstillinger knyttet til sosialisering. Med dette menes tiltak bedrifter iverksetter for å tilpasse medarbeiderne mer til organisasjonskulturen. Den tar heller ikke for seg eventuelle utfordringer og problemstillinger knyttet til likhet. Jeg tenker her

på teorier som ser på hvordan diskusjoner og vedtak i homogene grupper kan føre til uheldige konsekvenser, slik som for eksempel gruppetenkning. Mangfold er ønsket i vårt samfunn, og uttrykt gjennom blant annet ulike politiske målsettinger. Hvordan et konsept om likhet vil virke inn på ønske om mangfold, blir ikke diskutert i denne undersøkelsen. Heller ikke likhet opp mot demografiske variabler som kjønn, etnisk bakgrunn eller alder, blir tematisert. Demografiske variabler kan bli karakterisert som overfladiske og lett observerbare, mens karakteristikker som verdier og mål er mer dyptliggende og har stor betydning for resultater (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Milliken & Martins, 1996). Slike personlige dyptliggende karakteristikker vil være del av likhet.

Likhet med leder betyr mye i kollektivistiske samfunn (van Vianen, Shen, & Chuang, 2011). Dette bekrefter undersøkelser fra Kina. Medarbeidere er avhengig av ledere når det gjelder karrieremuligheter. Det positive forholdet mellom medarbeiders P-S-fit oppfatning og organisatorisk forpliktelse har sammenheng med forpliktelse til leder. Det betyr at det kan være kulturelle forskjeller når det gjelder styrken på den betydning som likhet med leder har. Slike kulturelle forskjeller er imidlertid ikke fokus i denne oppgaven.

Selv om denne oppgaven omhandler ledelse og rekruttering, så blir det ikke fokusert på rekrutteringsverktøy- og metoder som benyttes i rekruttering. Årsaken er at dette ville ha gjort oppgaven for omfattende, og fordi jeg ønsker å se på forholdet mellom leder og medarbeider og vektleggingen av likhet.

#### 1.4 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er inndelt i følgende ni kapitler: Introduksjon, teori, metode, presentasjon av funn, analyse av funn, hovedfunn fra analysen av forskningsspørsmål, konklusjon, litteraturliste og vedlegg.

I introduksjonen blir bakgrunnen og motivasjonen for oppgaven begrunnet, og problemstillingen presentert med tydelige avgrensninger.

I kapittel to, teoridelen, blir teori og forskning innen ledelsesteori- og rekrutteringsteori presentert. Viktige begreper blir definert og forklart. Det vil være en generell del innen ledelsesteori som identifiserer followers/medarbeideres betydning for ledelsesprosesser, deretter eksplisitt teori om samspillet mellom medarbeider og leder. Match/eller fit på ulike nivåer er helt sentralt innen både rekrutterings- og ledelsesteori. Det som skiller, er hvilken

type match/fit som har fokus. Det er da viktig å vise sammenhengen mellom ulike fit og hvordan disse virker på hverandre. Under presentasjonen av rekrutteringsteori vil også mer generell teori bli presentert i kombinasjon med verktøy som blir brukt.

Kapittel tre omhandler metoden som ligger til grunn for undersøkelsen. Jeg har valgt en induktiv tilnærming, med et eksplorerende forskningsdesign. Undersøkelsen er bygd opp rundt et case fra banksektoren med kvalitativ datainnsamling basert på intervju av ti ledere og en HR-ansatt.

Videre vil jeg i kapittel fire presentere intervjuene. Denne presentasjonen deles inn i henhold til intervjuguiden med ledelse først, og deretter rekruttering. Under hvert av temaene deles det også inn etter hvilken av kategoriene «kundeservice», «innovasjon» eller «HR-nøkkelinformant» intervjuobjektene tilhører.

Kapittel fem inneholder analyse av funnene i forhold til de spørsmålene som ble stilt i intervjuene sett opp mot forskningsspørsmålene.

Hovedfunn fra analysen blir presentert i kapittel seks.

Kapittel syv presenterer konklusjonen. Her vil det også være refleksjon rundt implikasjoner og begrensninger ved studien, samt videre forskning.

Kapittel åtte inneholder litteraturlisten.

I kapittel ni finnes vedleggene samtykkeskjema og intervjuguide.

## 2. Teori

### 2.1 Followership

I ledelsesforskning er det i dag akseptert at det ikke finnes ledelse uten followers (M. Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2013). Tradisjonelt forbindes followers med den formelle hierarkiske rollen som underordnet har til den overordnede lederen. En annen dimensjon er imidlertid den betydningen followers har for ledelsesprosessen, det vil si prosessen som skapes i interaksjon mellom mennesker (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Skillet mellom de to tilnærmingene ligger i at rollebaserte synspunkter undersøker followership som en rolle og enkeltpersoners eller gruppers atferd, mens den andre tilnærmingen ser på followership som en sosial prosess sammenflettet med ledelse. I begge ligger en påvirkningskraft for followers. Followers er ikke en homogen gruppe, men har ulike egenskaper som igjen har betydning for hvordan lederen utøver sin rolle.

Når man studerer followership så undersøker man hvilken påvirkning følgere og det å følge har i ledelsesprosesser. Ledelsesprosess er et begrep som benyttes for å signalisere at det er et dynamisk interaksjonssystem som involverer ledere og følgere, eller det å lede og bli ledet (M. Uhl-Bien et al., 2013). Followership som en sosial prosess beskriver hvordan mennesker kommer sammen for å skape lederskap og followership (DeRue & Ashford, 2010). Grunnleggende er menneskelig samhandling, og forskningen ser på hvordan mennesker samhandler for å etablere, eller ikke etablere, lederskap og followership (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

Zaleznik (1965, gjengitt i Uhl-Bien et al., 2013) lanserte en typologi som identifiserte karakteristikk ved følgere og ulike følgerstiler basert på dynamikken i forholdet mellom overordnet-underordnet i en modell med to akser: Dominant-underkastelse og aktivitet-passivitet. Den første akse tar for seg i hvilken grad følgere ønsker å bli kontrollert av sin overordnede eller i hvilken grad følgere ønsker å kontrollere selv. Den andre akse - aktivitet-passivitet - viser hvor villig en underordnet er til å initiere og ta ansvar. Basert på en slik tilnærming ble følgere delt inn i fire kategorier:

- 
1. Impulsive underordnede
  2. Tvangsmessige underordnede
  3. Masochistiske underordnede
  4. Tilbaketrukket underordnede

Inndelingen skal bidra til å øke lederes kunnskap om følgere/underordnede, og bruke den til å takle ulike situasjoner. Kategoriseringen skal også gjøre følgere mer bevisste på hvilke egenskaper som er nødvendige dersom en selv har ambisjoner om å bli leder.

I 1995 publiserte Ira Chaleff boken «*The Courageous Follower*» (M. Uhl-Bien et al., 2013). Effektivt «followership» er her nøkkelen til effektivt lederskap, og oppstår når følgere utviser «kraftig støtte» til ledere i jakten på organisasjonens mål og visjon. For å oppnå effektivt followership må følgere være ansvarlige og villige til både å stå opp mot, og opp for, ledere. Chaleff bruker ordet modig. De må utfordre og konfrontere ledere med negativ informasjon, samt gi kritiske og ærlige tilbakemeldinger. Gode følgere har dermed en proaktiv tilnærming til rollen sin. De er ansvarlige og samarbeider med ledere, og bidrar til et tilfredsstillende og produktivt arbeidsmiljø.

Chaleff benytter også en modell med to akser for å kategorisere følgere. Aksene går fra liten til stor grad av lederstøtte, og fra liten utfordring av leder til stor grad av utfordring av leder. Modellen viser fire ulike følgerstiler:

1. Iverksetter
2. Partner
3. Individualist
4. Ressurs

*Iverksetteren* scorer lavt på utfordring av leder, men høyt på lederstøtte. *Iverksetteren* karakteriseres ved å være pålitelig og respektfull overfor autoriteter og teamfokusert. *Partner* scorer høyt på begge dimensjonene, er risikovillig og målorientert. *Individualisten* scorer høyt på utfordring av leder og lavt på lederstøtte, og er motpolen til iverksetteren. *Ressursen* er en person som scorer lavt på begge dimensjonene. Chaleff hevder at ledere er avhengige av følgere som *partnere* dersom de skal kunne bruke sin makt fornuftig og effektivt over lange perioder.

Chaleff la til fem dimensjoner i sitt followership-rammeverk i 2008 (M. Uhl-Bien et al., 2013). Disse dimensjonene baserer seg på begrepet modig: *Mot til å ta ansvar, mot til å*

*tjene, mot til å utfordre, mot til å bidra og mot til å ta moralske handlinger.* Chaleff hevder at følgere har samme mål som både ledere og organisasjonen, og dermed også et ansvar overfor ledere og organisasjonen.

En inndeling av followers etter egenskaper og engasjement, blir fulgt opp av Kellerman (2008). Hun har identifisert fem typer av followers: Isolert, tilskuer, deltaker, aktivist og «diehard». Den viktigste egenskapen en follower må ha for å bidra i endringsprosesser, er etter Kellerman sin oppfatning engasjement. De to første kategoriene isolert og tilskuer vil således ikke bidra, mens det i en viss grad er tilfelle med deltaker. Det er først aktivisten og «diehard» som har nok engasjement til å være endringsagenter.

Det finnes followers som ikke følger, det vil si at de protesterer (Tepper, Duffy, & Shaw, 2001). Slik motstand blir inndelt i kategoriene *konstruktiv motstand* og *dysfunksjonell motstand*. Konstruktiv motstand vil typisk være motstand som har en positiv hensikt med mål om å få til dialog med lederen. Dysfunksjonell motstand vil derimot være passiv-aggressiv, og komme til uttrykk ved at medarbeideren later som han ikke hører eller gir uttrykk for at han ikke har tid til å utføre oppdraget.

Followers er bevisste i bruk av strategi for å forme lederens oppførsel. Med slik taktikk ønsker en å påvirke ledere til å skape et resultat som er fordelaktig for de underordnede (Higgins, Judge, & Ferris, 2003). Slik taktikk kan deles inn etter hva en vil oppnå. Dersom målet er personlige fordeler, vil taktikken være insinuasjon, mens dersom en ønsker å oppnå organisatoriske mål, vil taktikken være en kombinasjon av rasjonell og ikke-rasjonell. Dette vil igjen være avhengig av ledertype. Overfor en autoritær leder vil taktikken være ikke-rasjonell, men dersom lederen er oppgaveorientert og deltakende vil en bruke rasjonell taktikk. Kjennetegn ved ikke-rasjonell taktikk er insinuasjon og appellering (Cable & Judge, 2003, gjengitt i Uhl-Bien et al., 2013). Undersøkelser viser imidlertid at slik ikke-rasjonell taktikk er minst effektiv. Dersom insinuasjon blir utført i kombinasjon med rasjonell taktikk, vil imidlertid resultatet være vellykket (Falbe & Yukl, 1992).

Lederskap og followership kan etableres og identifiseres gjennom «claiming» and «granting». Det betyr at et individ fastslår identitet som leder eller follower. Granting skjer når andre gir/skjenker den *claimed* identiteten og *claim* sin egen identitet i henhold til den andre. Den sosiale prosessen fungerer når det er match mellom *claims* og *grants*. Dersom ingen tar follower-identitet, så blir det ikke etablert lederskap (DeRue & Ashford, 2010). En

slik tilnærming åpner opp for at det kan være ulike typer av lederskap og followership. Det å sette likhetstegn mellom ledere og «managers» og mellom followers og underordnet, undergraver dynamikken i sosiale ledelses- og followership-prosesser.

Trekk ved followers, deres egenskaper, og deres atferd er kritiske komponenter i ledelsesprosessen. Trekkene representerer en villighet til å la seg utsette for påvirkning fra en annen. DeRue og Ashford (2010) beskriver dette som nevnt som å gi en annen lederidentitet, og gi seg selv følgeridentitet. Uhl-Bien og Pillai (2007, gjengitt i Uhl-Bien et al., 2013) illustrerer det ved å si at dersom ledelse handler om aktivt å påvirke andre, så handler followership om å la seg bli påvirket.

Forskning innen dette feltet har bidratt til større fokus på samspill og roller mellom medarbeider og leder, og viser at follower-rollen er essensiell for ledelse. Followers er så viktig for ledelse at det er vanskelig å snakke om followership og ledelse som separate prosesser. Ledelse kan med andre ord bare foregå dersom det også eksisterer followership. Det er ingen ledelse uten followers, og trekk ved followers er kritiske komponenter i ledelsesprosesser (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). I en ledelsesprosess kan det bli spørsmål om hva en leder vil akseptere av follower-innflytelse. I de tilfeller der det oppstår mismatch mellom egenskaper og rolleforståelse på den ene siden og kontekst for utøvelse av rolle på den andre siden, vil followers kunne oppleve stress, frustrasjon og misnøye (M. Uhl-Bien et al., 2013).

## 2.2 Fit som konsept i ledelsesteori og rekrutteringsteori

Medarbeidere som opplever fit med arbeidsmiljøet (P-E-fit) er mer tilfredse og yter mer enn de som ikke opplever slik fit. Basert på Kristof-Brown et al. (2005) kan en definere slik fit som «the compatibility between a person and his or her work environment that occurs when their characteristics are well matched». Utfordringen er at arbeidsmiljøet består av ulike former for fit som arbeidet, organisasjonskulturen, lederen, forholdet til kollegaer.

Når en skal studere fit, må en derfor være bevisst på hva som blir undersøkt og sammenhengen mellom ulike former for fit. En person kan oppnå fit med arbeidet (person-job-fit), likeledes kan en person oppnå fit med lederen/supervisor (P-S-fit), med kollegaer (P-G-fit) og med organisasjonen (P-O-fit). Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) har behandlet fit-problematikk innenfor ulike kontekster og nivå.

Van Vianen, Shen & Chuang (2011) har sett på ansattes oppfatning av P-O-fit og P-S-fit. P-O-fit vil da være oppfatningen av match mellom arbeidstaker og organisasjonen sine verdier, mens P-S-fit er oppfatningen av match mellom arbeidstaker og leder sine karakteristiske trekk (personlighet, verdier, oppførsel). Det vil være et spørsmål om det er mulig å skille mellom P-O-fit og P-S-fit. Et slikt skille er viktig for å kunne si om de er sterkt avhengige av hverandre eller om de hver for seg er viktig. En kan tenke seg at en fit vil styrke eller svekke en annen fit, eller at en fit blir et supplement til en annen. Det kan være at ansatte ser på lederen som fremtredende representant for normer og verdier som utgjør organisasjonskulturen. Det kan derfor være at de oppfatter fit med lederen som det samme som fit med organisasjonen. Van Vianen, Shen & Chuang (2011) bygger sine undersøkelser på følgende antakelser:

1. Medarbeiders oppfatning av P-O-fit og P-S-fit vil uavhengig av hverandre ha betydning for forpliktelse til organisasjonen
2. Forholdet mellom oppfatningen av P-S-fit og P-O-fit er forbundet med medarbeiderens forpliktelse til lederen.
3. Lederens oppfatning av fit med medarbeideren vil ha betydning for medarbeiderens oppfatning og resultater.

I de sammenhengene som Van Vianen, Shen & Chuang ser på, er fit mellom arbeidstaker og leder helt sentralt, og bidrar til å styrke eller svekke oppfatningen av fit med organisasjonen. P-O-fit vil være den oppfatningen av match som medarbeideren har mellom egne verdier og verdiene til organisasjonen. Oppfatning av P-O-fit vil i første omgang være bestemmende for jobbsøkeres valg av organisasjon og seinere for de faktiske prestasjonene. Det ligger da til grunn en forutsetning om at mennesker er i stand til å sammenligne individuelle verdier i en videre kontekst som arbeidsmiljøet er. Vi vet imidlertid lite om hvordan oppfatninger av P-O-fit oppstår og på hvilket grunnlag mennesker danner sine oppfatninger av en organisasjons verdier og kultur. P-S-fit viser til oppfatningen av fit mellom medarbeider og leders karakteristiske trekk. Dersom medarbeideren føler at verdiene hans/hennes matcher med lederen, er de mer tilfredse på jobb og det generelle arbeidsmiljøet (van Vianen et al., 2011).

Over tid har organisasjoner en tendens til å bli homogene. Særlig ledere har stort sammenfall med organisasjonen, som igjen viser at de blir forfremmet som resultat av match med organisasjonskulturen (Giberson, Resick, & Dickson, 2005). Det er også forventet at de representerer og fremmer organisasjonskulturen.



---

Det finnes argumenter for at mennesker som opplever god fit i en relasjon og dårlig i en annen, nedtoner mangel på fit for å redusere kognitiv dissonans fra ulik oppfatning av fit. Oppfattet match med leder fungerer som basis for nivået på tilknytning til organisasjonen. Kristof-Brown et al. (2005) har funnet at P-O-fit er sterkest forbundet med organisasjonsforpliktelse. Lederen er nøkkelfaktor for å sette organisasjonens kultur ut i praksis. Dersom den ansatte oppfatter fit med kulturen, er vedkommende fremdeles avhengig av lederen for hvordan organisasjonens verdier blir overført til dens daglige arbeidsmiljø. En leder kan styrke eller svekke medarbeiderens positive oppfatninger til organisasjonskulturen. Negativ effekt av lav P-O-fit vil bli oppdemmet av høy P-S-fit. Forskjeller i organisasjonsforpliktelse avhengig av lav eller høy P-S-fit vil ha liten betydning dersom en i utgangspunktet har høy P-O-fit.

Person-gruppe-fit (P-G-fit) tar utgangspunkt i mellommenneskelig kompatibilitet mellom individer og deres arbeidsgrupper (Judge & Ferris, 1992; Kristof 1996, gjengitt i Kristof-Brown et. al 2005). Av ulike fit-studier, er P-G-fit den som er gjort minst undersøkelser rundt (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005). Teamarbeid blir mer og mer brukt som metode for å løse arbeidsoppgaver i bedrifter. Hva som defineres som team kan variere fra små grupper av kollegaer til ulike underenheter i en organisasjon. Mye av forskningen omkring slik fit har sammensetningen av teamet som utgangspunkt (Kristof, 1996). Dette gjelder blant annet hvordan psykologisk kompatibilitet mellom team-medlemmer virker inn på individuelle resultat i gruppesettinger. Flere studier har tatt for seg personlighetstrekk (blant annet Strauss, Barrick & Connerley, 2001; Turner & Sonnenfeld 2000, gjengitt i Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Kristof-Brown, Barrick & Stevens (2005) har sett på mål i slik P-G-fit-sammenheng.

Forskning har funnet positiv forbindelse mellom forpliktelse til leder og organisatorisk forpliktelse heller enn omvendt. Medarbeideres oppfatning av P-S-fit vil ha betydning for medarbeiderens forpliktelse til lederen, og derfor indirekte organisatorisk forpliktelse. Similarity-attraction hypotesen (Byrne, 1971, gjengitt i Brown, 1996) predikerer at mennesker tiltrekkes andre som ligner en selv fordi de ser etter «consensual validation of their opinions and abilities and seek to maximize the consistency among the elements for their belief system».

## 2.3 Rekruttering

Et hovedmål med design av rekrutteringsprosesser er å identifisere kandidater som vil bidra maksimalt til organisasjonens måloppnåelse. En rekrutteringsprosess består gjerne av en jobbanalyse, stillingsutlysning, screening, utvelgelse ved bruk av ulike rekrutteringsverktøy og avtale av arbeidskontrakt.

Forskningsbaserte råd for utforming av rekrutteringsprosesser har i hovedsak fulgt to hovedlinjer: i) Identifisere kandidater som vil prestere høyt, uavhengig av jobbinnhold, og ii) identifisere personer som vil prestere høyt i bestemte jobber.

I det videre vil jeg presentere hva forskning knyttet til rekruttering viser om hva som best predikerer jobbprestasjoner, deretter om rekrutteringsprosessen og til slutt hvilke seleksjonsverktøy som blir brukt og anbefalt for å finne den beste kandidaten.

Ifølge Borman, Hanson og Hedge (1997) er jobbprestasjoner en funksjon av både evner- og motivasjonsfaktorer, og at det sistnevnte prestasjonselementet har forbindelser til personlighet.

En persons menneskelige kapital forstås som den samlede beholdningen av kompetanse, kunnskap, sosiale og personlige egenskaper. Vurderingen av menneskelige egenskaper er spesielt viktig i utvalg av arbeidskraft (Brochs-Haukedal, 2011). Grimsø (2004) peker på at utvelgelse av medarbeidere er basert på en vurdering av en persons egnethet i forhold til stilling og organisasjon, og også hvorvidt vedkommende passer bedre enn andre kandidater. Det handler om å vurdere kandidatens forutsetninger for å fylle den aktuelle stillingen. Slike vurderinger er komplekse, og dreier seg om langt mer enn vurdering av eksamensresultater, ytre trekk og umiddelbar atferd. Noen av elementene som inngår i vurderingene er intellektuelle evner, kompetanse, faglig dyktighet, fleksibilitet i tenkning, evne til å omgås kolleger og kunder. Ifølge Grimsø (2004) er det særlig tre hovedområder som er aktuelle når en skal vurdere mennesker i organisasjonen. Disse er:

- Arbeidsresultater
- Arbeidsatferd
- Evner og personlighet

Arbeidsresultater og arbeidsatferd kan relateres til tidligere og nåværende ytelse og atferd, og er derfor relativt håndfast og påviselig. Dette er konkrete forhold som kan kvantifiseres og tidfestes. Eksempler på arbeidsresultater og arbeidsatferd kan være antall produserte enheter, feilprosent, fraværsdager, kundeklager og ulike former for anerkjennelse.

Når det gjelder evner og personlighet i arbeidssammenheng, så vurderer man på kriterier langs flere forskjellige dimensjoner. Grimsø (2004) fremhever psykologiske, fysiske og økonomiske dimensjoner. Det psykologiske inneholder blant annet personens intelligens, personlighetstrekk, motivasjon og lederegenskaper, mens den fysiske dimensjonen handler for eksempel om styrke, helse, utholdenhet og reaksjonsevne. Den økonomiske dimensjonen relaterer seg til faktorer som effektivitet, produktivitet, salg og lignende, og er faktorer som kan måles i økonomiske termer. Hvordan intelligens best kan defineres, er fremdeles omdiskutert innen fagfeltet kognitiv psykologi. Majoriteten vil imidlertid være enige i at intelligensbegrepet er relativt godt dekket dersom man sier det er *en generell mental kapasitet som blant annet involverer evnen til å resonnerer, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse ideer, lære raskt og dra nytte av tidligere erfaring* (Legg og Hunter, 2007, gjengitt i Mikkelsen og Laudal, 2016). Intelligens har å gjøre med problemløsning, læring, innsikt og kreativitet, som er viktige faktorer i verdiskapningsprosessen i organisasjoner (Brochs-Haukedal, 2011). Ifølge Phares og Chaplin kan intelligens også betraktes som det mest sentrale personlighetstrekket (1998, gjengitt i Brochs-Haukedal, 2011). Årsaken er at dette er et stabilt kjennetegn med stor innflytelse på atferd i sin alminnelighet.

Ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2016) er det spesielt viktig å se på generell intelligens. Individuer som har lyktes i én type stilling, og som har høy generell intelligens vil kunne lykkes også i andre type stillinger. Årsaken til dette er at de med høy intelligens lærer raskere, arbeider mer selvstendig, og forstår komplekse og abstrakte oppgaver. Evnetester er derfor interessante innenfor seleksjon som følge av at disse egenskapene er relevante for en rekke forskjellige stillinger. Likevel ser man ikke på evnetester som tilstrekkelige vurderingskriterier, og man bør kombinere slike tester med andre tester (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Schmidt og Hunter (2004) har i undersøkelser vist at man finner få individer med lav generell intelligens i yrker som er høyt rangert, men det er mulig å finne individer med høy generell intelligens i lavt rangerte yrker. Det er mange fordeler forbundet med gode generelle

evner. Slike evner gir større sannsynlighet for at en medarbeider lærer jobben raskere og at vedkommende har høyere jobbkunnskaper (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Personlighet har blitt viet stor oppmerksomhet i psykologiens historie. Man har vært usikker på hva personlighet egentlig er, hva som bestemmer personlighet – arv eller miljø, og hvorvidt personlighetstrekk er varige eller om det kan endres (Mikkelsen & Laudal, 2016). En definisjon av personlighet er: *Et individs relativt stabile og varige egenskaper, som skiller ham eller henne fra andre individer, og som danner grunnlaget for våre prediksjoner om vedkommendes fremtidige atferd* (Brochs-Haukedal, 2011). En annen definisjon er: *Den mer eller mindre fast organiserte helhet av de for et individs karakteristiske måter å reagere på tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd* (Schjelderup, 1959, gjengitt i Mikkelsen & Laudal, 2016). I begge disse definisjonene ligger det en antakelse om at individer har varige trekk, som gjør at vi kan forutsi atferd. Dette er årsaken til at personlighet står så sentralt i rekrutteringsteorien. Det at man under gitte betingelser kan forutse hvordan en person vil opptre i fremtiden, er viktig for organisasjoner som skal ansette nye medarbeidere.

En leder vil få ulike reaksjoner hos sine medarbeidere på den samme situasjonen på grunn av den enkeltes personlighet. Her spiller også ulike erfaringer inn, og personer vil forstå situasjonen i relasjon til hva de har opplevd tidligere (Mikkelsen & Laudal, 2016). Et individs personlighet utvikles og formes gjennom livet. Studier viser at det er store forskyvninger i menneskers sentrale personlighetstrekk, og at disse forskyvningene er større jo lenger man observerer deltakerne (Mikkelsen & Laudal, 2016). Organisasjoner kan derfor til en viss grad påvirke ansattes personlighetstrekk.

Det er imidlertid klart at det er lettere for organisasjoner å påvirke ansattes ferdigheter og kompetanse enn deres personlighet fordi ferdigheter og kompetanse utvikles gjennom opplæring, utdanning og utvikling (Brochs-Haukedal, 2011). Dette gjør personlighet spesielt viktig. Nye medarbeidere beholder sannsynligvis sine mest grunnleggende trekk, og organisasjoner ønsker derfor å vite hvem personen de ansetter er. Dette er årsaken til at personlighet og personlighetstesting er fremtredende i rekrutteringslitteraturen. Organisasjoner ønsker å sikre seg ansatte som passer kulturen deres (Brochs-Haukedal, 2011).

---

### 2.3.1 Rekruttering basert på P-J-fit og P-O-fit

Med Person-Job-fit (P-J-fit) menes at personen har de kvalifikasjonene som jobben krever. Tradisjonelle seleksjonsmodeller er kjennetegnet med at de tar utgangspunkt i kunnskap, ferdigheter og evner. Den mest vanlige seleksjonsmetoden er intervju. Det er ikke tilstrekkelig å rekruttere basert på hvor godt egnet en person er til en spesifikk stilling, det må i tillegg være kongruens mellom vedkommende og organisasjonen og de som jobber der (Hill 2013, gjengitt i Astakhova, 2015). Person- organisasjon-fit (P-O-fit) innebærer at bedrifter i ansettelsesprosesser har fokus på å ansette personer som passer organisasjonen, ikke bare personer som passer spesielle jobbkrav. Dette krever andre ressurser og metodikk knyttet til ansettelsesprosesser. Gevinsten er at en vil få ansatte som er særlig motiverte, har mindre turnover og bidrar til organisasjonens effektivitet.

P-O-fit har fått økende fokus som forskningsområde med overføring til rekrutteringsprosesser (Borman et al., 1997). P-O fit kan generelt omtales som kongruens eller likheter mellom en person og organisasjon (Astakhova, 2015; Kristof, 1996; A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005). Med P-O fit menes kompatibiliteten mellom ansatt og organisasjon (Kristof, 1996). Her kan en skille mellom komplementær kompatibilitet og supplementær kompatibilitet (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Komplementær kompatibilitet er når person og organisasjon gir hverandre attributter som den andre trenger, slik som når en person innehar ferdigheter som organisasjonen etterspør (Kristof, 1996; Verquer et al., 2003). Supplementær kompatibilitet vil være når en person og organisasjon har like fundamentale karakteristikk, slik som felles verdier (Kristof, 1996; Verquer et al., 2003). Det er da kongruens mellom personen og organisasjonens verdier (McCulloch & Turban, 2007). Det å oppnå et høyt nivå på P-O fit i en rekruttering, er ønskelig og fordelaktig fordi det er knyttet til jobbrelevante resultat som organisasjonstilknytning og identitet (Kristof, 1996; Saks & Ashforth, 1997; Van Vianen, 2000).

Borman, Hanson og Hedge (1997) ser flere årsaker til det økte fokuset på P-O fit. For det første er det i dag mindre oppmerksomhet på selve stillingen en person innehar. Det er større vekt på team- og aktivitetsfokus, som blant annet innebærer at ansatte ikke er fastlåst til spesifikke stillinger. Organisasjoner er i stadig endring som følge av forhold som internasjonalisering, digitalisering, økte krav til effektivitet, endrede markeds- og konkurranseforhold. Det kreves mer av de ansatte, med økte forventninger om tilegnelse av

ny kunnskap og større fleksibilitet. Som en konsekvens er det mer oppmerksomhet på hvor godt en person passer i organisasjonen, og ikke bare i selve jobben.

Hvor godt en person og organisasjonen passer sammen blir identifisert ved å sammenligne verdier, personlighet, mål og ferdigheter til personen med faktorer ved arbeidsmiljøet som verdiene, personligheten, målene eller jobbkravene til organisasjonen eller lederen (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991; A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005).

I artikkelen «Hiring for the organization, not the job», viser Bowen, Ledford og Nathan (1991) eksempler fra både bilindustri og high-techbedrifter på rekruttering etter P-O-fit. Det betyr at fokus i rekrutteringsprosessen er på både individet og organisasjonen. Individets oppførsel og prestasjon blir sett på som et resultat av samspillet mellom individ og organisasjon, heller enn at det er organisasjonen som bestemmer og setter ramme for individets opptreden og prestasjon.

Hva innebærer P-O-fit for valg av metode i ansettelsesprosessen? Når P-O-fit blir en del av rekrutteringen, vil det være som et supplement til tradisjonelle utvelgelsesmetoder med mål om å finne den kandidaten som er best kvalifisert for jobbinnholdet. Helt konkret vil det innebære at intervjuet blir en av flere utvelgelseskriterier. I tillegg vil søkeren måtte gå igjennom et lenger kvalifikasjonsløp med for eksempel flere intervjuer og prøver. Opplæring før eventuell ansettelse som simulerer jobbsituasjon/arbeidsoppgaver, vil også kunne inngå i en slik P-O-fit metodikk (Bowen et al., 1991).

For bedriften innebærer implementering av P-O-fit i rekrutteringsprosesser, identifisering av organisasjonens normer og verdier for å vise potensielle arbeidstakere hvilke bedriftsmiljø det er snakk om, og for å kunne teste søkere opp mot disse verdiene/normene. Med flere og lengre runder i ansettelsesprosessen, betyr det at rekruttering blir en større del av bedriftens budsjett. Det vil også kreve mer profesjonell håndtering av slike prosesser internt, slik at det blir en sterkere prioritering av rekrutteringskompetanse. Gevinsten er arbeidere som passer til organisasjonen. Ansatte viser mer jobbtilfredsstillelse og tilknytning til organisasjonen.

P-O-fit erstatter som nevnt ikke P-J-fit, men blir et ekstra supplement. Bowen, Ledford og Nathan (1991) har etablert en modell for utvelgelsesprosess som kombinerer P-J-fit og P-O-fit.

Tabell 1: Bowen, Ledford og Nathan sin modell for utvelgelsesprosess som kombinerer P-J-og P-O-fit

Trinn i prosessen	Metode
Vurder arbeidsmiljøet i sin helhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jobbanalyse</li> <li>b. Analyse av organisasjonen</li> </ul>
Utlede hvilken type person som kreves	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Teknisk kunnskap, ferdigheter og evner</li> <li>b. Sosiale ferdigheter</li> <li>c. Personlige behov, verdier og interesser</li> <li>d. Personlighetstrekk</li> </ul>
Design metode slik at både kandidatene og organisasjonen kan vurdere om de passer sammen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kognitive tester og mellommenneskelige evner</li> <li>b. Intervjuer med potensielle kolleger og andre</li> <li>c. Personlighetstester</li> <li>d. Realistiske jobbpresentasjoner/visninger</li> </ul>
Forsterk P-O fit i organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Forsterk kunnskap og ferdigheter gjennom design av oppgaver og trening</li> <li>b. Forbedre personlig orientering gjennom organisasjonsdesign</li> </ul>

Gjennom jobb- og organisasjonsanalyse blir arbeidsmiljøet vurdert og definert. Dermed blir oppreden og ansvar som fører til organisasjonens effektivitet, identifisert. En organisasjons overordnede verdier regnes som stabile og konsekvente. Det kan imidlertid være utfordrende å identifisere og operasjonalisere de karakteristiske trekkene ved organisasjonen til analyseformål. Dersom organisasjonsanalysen viser at teamarbeid er en nøkkelverdi for organisasjonen, må seleksjonsverktøyet rettes inn slik at en finner medarbeidere med denne egenskapen. En metode å identifisere organisasjonskulturen er å involvere et stort antall ledere og partnere som er godt kjent med organisasjonens verdier, og som får i oppgave å skape eller identifisere profilen til organisasjonen (Chatman, 1991, gjengitt i Kristof, 1996).

I modellen legges det til grunn at personlige egenskaper/attributter kan predikere jobbtilfredsstillelse, som igjen viser at personlighetstrekk, verdier, interesser og sosiale ferdigheter er en viktig del av seleksjonsprosessen. I fase tre vil ulike tester være en fordel for både søker og organisasjonen. For søker vil det være en indikasjon på om jobben faktisk er interessant gjennom den informasjonen en blir presentert for. I tillegg gir det en følelse av å være spesiell når en har bestått en rekke tester. For organisasjonen handler det om å finne

den rette kandidaten. Personlighetstester vil være en måte for organisasjonen å vurdere felles «match». Flere forskere viser til at P-O-fit, gjennom bruk av intervju, blir tatt med i bedriftens rekrutteringsprosesser. Dette er den mest effektive måten å velge søkere som ser ut til å passe til/inn i organisasjonen (Chatman, 1989; Ferris & Judge, 1991; Judge & Ferris, 1992; gjengitt i Kristof, 1996). Strukturerte intervjuer er den beste måten å vurdere kandidatene. Likevel må en være bevisst at individuelle ståsteder/utgangspunkt, kan virke inn på vurderingene (Karren & Graves, 1994; gjengitt i Kristof, 1996).

P-O-fit blir fremstilt som en kritisk faktor dersom en har et langsiktig perspektiv som utgangspunkt når en skal ansette. Det å ansette mennesker som har personlighet som er sammenfallende med organisasjonskulturen, gir en fleksibel arbeidsstyrke som kan skifte mellom jobber/arbeidsoppgaver internt (Bowen et al., 1991; Kristof, 1996).

Forskning på P-O viser at det er forventet at medarbeidere i en organisasjon som opplever større verdikongruens vil oppnå bedre kommunikasjon og lettere rolleavklaring enn medarbeidere som ikke har samme verdikongruens (McCulloch & Turban, 2007). Ifølge Astakhova (2015) er det attraktivt for både organisasjoner og individer å passe sammen. Forskningsresultater viser at P-O fit gir høyere jobbtillfredshet, prestasjoner, ekstrarolleatferd, lojalitet og redusert turnover (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005).

### 2.3.2 Rekruttering basert på P-G-fit

Fit mellom organisasjonen og fit med gruppen kan være forskjellig, idet normer og verdier ikke nødvendigvis er sammenfallende (Louis, 1990; Patsfall & Feimer, 1985; Trice & Beyer, 1993; gjengitt i Kristof 1996). Dersom en organisasjon ikke har en kultur som det er enighet om blant dens medlemmer, så er det ikke fruktbart å utelukkende bruke organisasjonen som mål på om en person passer inn. Da kan det være mer hensiktsmessig å kombinere med P-G-fit. Det kan være konsensus rundt noen verdier i organisasjonen, som for eksempel effektivitet. Da kan P-O-fit brukes for de verdiene, mens P-G-fit kan knyttes til de verdiene det er enighet om på gruppenivå (Kristof, 1996).

I studier av hvilke personlighetstrekk som virker positivt på teamresultat, er det trekkene behagelig, det å være emosjonell stabil og ansvarsbevissthet som kommer fram (Mount et al, 1998, gjengitt i Kristof-Brown, Barrick and Stevens, 2005). Team med moderate innslag av ekstroverte personer, viser høyere oppgavefokus og ytelse (Barry and Stewart, 1997,



---

gjengitt i Kristof-Brown, Barrick and Stevens, 2005). Her blir det altså vist til at komplementære egenskaper i et team, det at motsetninger tiltrekker hverandre, vil gi bedre resultat for teamet, og dermed for organisasjonen som helhet. Dette sier imidlertid ikke noe om nivået på P-S-fit eller P-O-fit. Det finner støtte i B. Schneider et. al (1996, gjengitt i Kristof 1996), at organisasjoner kan oppnå optimale fordeler fra P-O-fit dersom de ansatte har høyt nivå på supplerende fit når det gjelder mål, men komplementær fit på særlig kunnskap, ferdigheter og evner (såkalt KSAs – knowledge, skills and abilities).

Bjaalid og Mikkelsen (2016) definerer kunnskap som *informasjon om begreper, fakta og prosedyrer som en person må kjenne til for å klare og gjennomføre en oppgave*. Kunnskapsbeskrivelsen i rekrutteringsprosessen omfatter både deklarativkunnskap (*hva man skal gjøre*) og prosedyrekunnskap (*hvordan man skal utføre en oppgave*). I tillegg er det vanlig at det legges vekt på hvem man skal gjøre en oppgave sammen med. Et annet sentralt begrep er ferdigheter, som kan defineres som *kompetanse til å gjennomføre spesielle oppgaver* (Mikkelsen & Laudal, 2016). Her kan en skille mellom basisferdigheter som for eksempel lesing og problemløsningsferdigheter som er ferdigheter som kan brukes på tvers av mange oppgaver. Videre er det et skille mellom ferdigheter og evner. Ferdigheter utvikles ved trening og erfaring, mens evner blir sett på som mer «varige» og «iboende». Evner brukes i mange sammenhenger synonymt med intelligens og menneskets evne til oppfattelse, tenkning og problemløsning (Mikkelsen & Laudal, 2016).

### 2.3.3 Trinn i rekrutteringsprosessen

Jobbanalyse er det første naturlige steget i en rekrutteringsprosess (Borman et al., 1997). Dersom jobbanalysen konkluderer med at det er behov for en ny medarbeider, blir det i neste omgang utformet en stillingsbeskrivelse. En slik beskrivelse er en oversikt over de oppgavene og det ansvaret stillingen skal ha, samt en spesifisering av den kunnskapen, ferdighetene og andre krav som en ansatt må tilfredsstille for å kunne besitte den aktuelle stillingen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dette inkluderer også hvilke evner og personlige egenskaper som er nødvendig i jobben.

En jobbanalyse skisserer de personlighetstrekkene som kan være viktige å ha for den som skal utføre jobben. Mikkelsen (2016) viser at jobbanalyser blir brukt til å kartlegge hvilke arbeidsaktiviteter som utføres i en eksisterende stilling, og hvilke arbeidsaktiviteter som skal utføres i en fremtidig stilling. Dette gir grunnlag for å identifisere kvalifikasjonskrav, og er

nødvendig informasjon å ha på plass før en stillingsutlysning. En grundig jobbanalyse legger et solid utgangspunkt for en god stillingsbeskrivelse og stillingsannonse. Videre danner den et grunnlag for en skreddersydd intervjuguide og for å avgjøre hvilke seleksjonsmetoder som skal benyttes (Mikkelsen & Laudal, 2016). Metodene for jobbanalyse er i utvikling og nye metoder inkluderer gjerne hvilke personlighetstrekk som er gunstige å ha for personen(e) som skal utføre jobben (Sackett & Laczo, 2003). Prosessen skal sikre at organisasjonen finner den kandidaten som passer best til den definerte stillingen (Mikkelsen & Laudal, 2016).

#### 2.3.4 Seleksjonsverktøy/metodikk

Schmidt og Hunter (1998) gjennomførte en metaanalyse på testmetoder innen personaleleksjon. Analysen viser at de tre beste teknikkene for å predikere generell jobbprestasjon er arbeidsprøver, evnetester og strukturerte intervjuer. Dette gjelder bare dersom testene benyttes alene, og det er klart at prediksjonsverdien styrkes dersom testene kombineres med andre teknikker. En god seleksjonsmetode skal ikke bare beskrive kandidaten, den må også være så sensitiv at den skiller mellom de enkelte kandidatenes evne til å utføre en god jobb. I tillegg må metodene være reliable, som betyr at de er konsistente og pålitelige. Resultatene må kunne etterprøves med samme resultat (Mikkelsen & Laudal, 2016).

I første omgang vurderes kandidatenes søknader og CV-er. Etter dette må man vurdere hvem som egner seg best for stillingen. Intervju vil være en standard del av dette. Det er imidlertid store forskjeller mellom et strukturert intervju og et ustrukturert intervju. Strukturerte intervju følger en bestemt mal der spørsmålene og selve intervjuet er planlagt på forhånd. Ustrukturerte intervju baserer seg gjerne på kandidaten, der spørsmålene blir lagt opp etter hvordan kandidaten svarer. Det finnes derfor store innslag av improvisasjon i ustrukturerte intervju. Strukturerte intervju skal gjennomføres så likt som mulig med alle kandidatene, slik at det er lettere å vurdere informasjonen i etterkant (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Ifølge Posthuma ønsker man ved bruk av tester og strukturerte intervjuer å gjøre rekrutteringen mer vitenskapelig fundert (2002, gjengitt i Mikkelsen & Laudal, 2016). Tester utviklet med vitenskapelige metoder regnes for å være mer objektive enn andre rekrutteringsmetoder som for eksempel uformelle samtaler.

---

Innen rekruttering er det videre to hovedtyper tester som benyttes: Kognitive tester og personlighetstester. Kognitive tester kan deles i tester som måler generell intelligens og tester som måler spesifikke kognitive evner som verbale evner eller numeriske evner. Videre finnes det tester som måler motoriske eller fysiske ferdigheter og interesser, og spesifikke ferdighetstester som måler lært kunnskap (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Kognitive evnetester predikerer jobbsuksess best (Frank L. Schmidt & Hunter, 1998; Skorstad, Schulze, & Nilsen, 2008). Generell intelligens omtales gjerne som g-faktoren, og viser for eksempel til evnen til å huske, forstå og kommunisere (Brochs-Haukedal, 2011). Flere studier viser at generell intelligens er et svært gyldig mål på framtidig jobbutførelse (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Personlighetstester predikerer også jobbsuksess (Mikkelsen & Laudal, 2016; Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, 2007). Femfaktormodellen («The Big Five») benyttes som grunnstein i mange personlighetstester (McCrae & Costa, 1997). Modellen baserer seg på at personligheten har fem grunnleggende dimensjoner, med flere undertrekk i hver kategori (Brochs-Haukedal, 2011). Nedenfor presenteres de fem dimensjonene (Mikkelsen & Laudal, 2016):

1. *Utadvendthet – sosial, vennlig, verbal, aktiv og selvsikker*
2. *Samvittighetsfullhet – pålitelig, strukturert og fokusert*
3. *Omgjengelighet – tillitsfull, vennlig og hjelpsom*
4. *Emosjonell stabilitet – sikker, har tåleevne og er rolig*
5. *Åpenhet for opplevelser – nysgjerrig, åpen, tilpasningsdyktig og interessert i mange ting*

En høy score på samvittighetsfullhet reflekterer at kandidaten er flink til å planlegge, hardtarbeidende og pliktoppfyllende (Brochs-Haukedal, 2011). Ifølge McCrae og Costa (1997) har man i forbindelse med ansettelser vært spesielt opptatt av nettopp samvittighetsfull. Årsaken er at organisasjoner ønsker å knytte til seg medarbeidere som er strukturerte, grundige og utholdende.

### 2.3.5 Oppsummering rekrutteringsteori og tilnærming

En gjennomgang av forskning og seleksjonsmetodikk på rekrutteringsområdet viser at det er særlig to faktorer som er sentrale når bedrifter skal rekruttere nye medarbeidere. Dette er

personlighet og intelligens. Målet i en ansettelsesprosess er å finne en person som passer organisasjonen, og som vil levere gode jobbprestasjoner. Dette er i henhold til P-O-fit-teorien.

Skorstad (2008) viser at blant seleksjonsmetoder som predikerer jobbprestasjon best, er arbeidsprøver øverst, etterfulgt av evnetester og strukturerte intervjuer. Videre på listen finner vi arbeidskunnskapstester, personlighetstester, assessment-senter, referanser og antall år med utdanning.

Borman, Hanson og Hegde (1997) synspunkt er at arbeidsinnsats er en funksjon av både evner, og motivasjons eller disposisjonelle faktorer, og at evnetester gir best grunnlag for å forutse den tekniske kompetansen til de relaterte kriteriene jobben har, mens personlighetstester best indikerer en persons opptreden når det gjelder teamarbeid, mellommenneskelig effektivitet og kontekstuell ytelse. Det blir ikke eksplisitt understreket at samspillet mellom leder og medarbeider vil ha avgjørende betydning for jobbresultatet.

Selv om det finnes lite i litteraturen innenfor rekrutteringsfeltet som ser på *likhet* mellom leder og medarbeider som en viktig faktor i ansettelsesprosessen, ser vi at i femfaktormodellen er nettopp ansvarsbevissthet viktig å identifisere. I ledelsesteori blir ansvarsbevissthet pekt på som viktig. Det finnes metoder for å identifisere evner og verdier, og dermed skulle det være et godt grunnlag for å utvikle disse til å omfatte medarbeider-leder-match.

Rekrutteringsteori har lagt større vekt på P-O fit, og flere har sett på hvordan P-J-fit og P-O-fit kan kombineres. Van Vianen et al., (2011) mener det er nyttig å se på P-O fit og person-supervisor (P-S) fit samtidig, altså hvor godt en medarbeider og leder passer sammen i tillegg til match mellom person og organisasjon. Argumentet er knyttet til at organisasjonskulturen og ledere er bundet til hverandre. Ansatte ser på ledere som representanter for organisasjonen og lederes oppførsel antas derfor å reflektere organisasjonskulturen.

Videre i denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i forskning innen ledelsesteori, som ser på kongruens i likhet mellom leder og medarbeider. Kongruens gir mange positive utfall for personene og organisasjonen som helhet. I denne sammenheng er det kongruens i proaktiv personlighet, verdier og egenskapen ansvarsbevissthet som får særlig oppmerksomhet.

---

## 2.4 Leder-medarbeider-kongruens

Med proaktiv personlighet menes en varig oppførselstendens til å påvirke sine jobbomgivelser (Bateman & Crant, 1993). Proaktiv personlighet blir sett på som positivt for jobbresultat. Mye av forskningen omkring proaktiv personlighet har hatt medarbeideren som utgangspunkt. Det betyr at en ansatt forsøker å forbedre sine jobbomgivelser gjennom å ta initiativ basert på identifisering av muligheter.

Zhang, Wang og Shi (2012) har sett på kongruens, eller mangel på kongruens, i proaktiv personlighet hos leder og medarbeider innenfor rammen av leder-medarbeider-utveksling, såkalt LMX-teori. Studien ser blant annet på hva det innebærer for jobbresultat dersom en leder har høyere proaktiv personlighet enn en medarbeider og hvilken betydning har det dersom en medarbeider har høyere proaktiv personlighet enn lederen? Hvilke tiltak kan organisasjonen og lederen sette inn for å få best mulig resultat avhengig av grad av match eller mismatch? Hva betyr det for jobbresultat og jobbtilfredsstillelse dersom både leder og medarbeider har lav proaktiv personlighet?

Leder-medarbeider-utveksling i LMX-teorien tar opp spørsmål knyttet til dyadisk lederskap. En dyade er en relasjon mellom to personer, for eksempel mellom leder og medarbeider. Her ser en blant annet på hva som virker inn på kvaliteten på relasjonen og hvilke konsekvenser det har for organisasjonen om dyaden mellom leder og medarbeider har god eller dårlig kvalitet (Risan, 2012). Det sentrale i teorien er at ledere utvikler ulike relasjoner til sine ansatte og at kvaliteten på disse endrer seg og har innvirkning på viktige leder- og medarbeider utfall (Gerstner & Day, 1997). Effektiv ledelse vil være resultat av at leder og medarbeider har klart å utvikle en sterk leder-medarbeider-utveksling som resulterer i gjensidig innflytelse og påvirkning (Uhl-Bien, 2006). Høykvalitets LMX vil predikere et høyere ytelsesnivå som går ut over selve arbeidsbeskrivelsen (Ilies, Craig, & Morgeson, 2007).

Det foregår en serie utvekslinger eller transaksjoner i relasjonen mellom leder og medarbeider. Kvaliteten på dyaden utvikler seg fra første kontakt, og leder har ulik kvalitet på relasjonen til de enkelte medarbeiderne (Risan, 2012). I begynnelsen kommer leder gjerne med et kommunikasjonsutspill som tolkes av medarbeider, som så responderer på dette. Slik utvikler relasjonen seg. Kommunikasjonsutspill kan være muntlig eller skriftlig, og kan også kommuniseres via kroppsspråk. I neste omgang er det gjerne medarbeider som kommer med

slike utspill som leder tolker og responderer på. Det finnes en gjensidighetsnorm i transaksjonene som innebærer at et positivt utspill fra en part gjør at den andre parten opplever en forpliktelse til å gjengjelde det positive utspillet (Uhl-Bien, 2006). Graen og Scandura (1987) presenterer tre faser som beskriver hvordan en dyade utvikler seg:

- Role taking stage
- Role making stage
- Role routinization stage

Role taking stage viser til at partene er ukjente for hverandre og at de ikke opplever umiddelbar trygghet og åpenhet. Gjennom kontinuerlige utvekslinger utvikles dyaden. Dette karakteriserer fasen role making stage. Etter hvert som de lærer hverandre å kjenne utvikles forholdet, rollene blir avklart og tydeliggjort. I role routinization stage er forholdet blitt formalisert (Bauer & Green, 1996).

Resultatet av denne prosessen er at leder og medarbeider utvikler et individuelt forhold. Kvaliteten kan variere fra lav til høy. Høykvalitets LMX er særlig kjennetegnet gjennom tillit, respekt, lojalitet og felles forpliktelser (Liden & Maslyn, 1998).

For lederen kan proaktivitet hos medarbeidere være både positivt og konfliktylft. I utgangspunktet er proaktiv personlighet en ønsket og attraktiv egenskap i arbeidslivet (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Proaktive medarbeidere vil naturlig søke allierte og støtte for å nå målene sine. Lederens oppgave er blant annet å kontrollere ressurser og evaluere de ansattes innsats, slik at lederens respons på proaktivitet vil være helt sentral for jobbresultatet (Zhang et al., 2012). I de tilfeller proaktiv oppførsel utfordrer etablerte praksiser, kan det imidlertid oppleves som problematisk.

Kongruens i høy proaktiv personlighet mellom leder og medarbeider viser seg i veldig gode jobbresultater. Proaktive ansatte vil kontinuerlig søke forbedringer i arbeidsprosesser og resultat. Når leder og medarbeider er på nivå i proaktiv personlighet, har de samme mål for å forbedre jobbmiljøene. I følge LMX-teorien har det dyadiske forholdet utviklet seg over tid gjennom en serie av utvekslingsprosesser. Kongruens i proaktiv personlighet, kan bidra til å utvikle høy LMX-kvalitet. Høyere nivå på dyadisk målkongruens skjer gjennom kontinuerlige arbeidsplassforbedringer. Slik målkongruens bidrar til etablering av høy kvalitet på LMX fordi felles perspektiv på arbeidsmål, gjør at leder og medarbeider opptrer i

---

overenstemmelse med hverandres preferanser. Dette kan føre til at leder delegerer flere arbeidsoppgaver, som igjen fører til høyere LMX-kvalitet. Felles mål fører til utvikling av et forhold kjennetegnet med høy kvalitet (Zhang et al., 2012).

Dersom en ser på teorien P-O-fit og de to kategoriene komplementær og supplementær kompatibilitet, viser Zhang, Wang og Shi (2012) sine undersøkelser at supplementær kompatibilitet bidrar til høyere kvalitet på leder-medarbeider-utveksling enn komplementær kompatibilitet. Konkret betyr det at medarbeideren passer inn på arbeidsplassen fordi vedkommende har visse karakteristiske trekk som er tilsvarende de andre på arbeidsplassen (Muchinsky & Monahan, 1987). Likhet, mer enn ulikhet, skaper høyere kvalitet på LMX. Det viser at felles mål skaper høyere kvalitet på forholdet, fordi begge parter har interesse i å nå målene. Resultatet står i kontrast til undersøkelser som har pekt på ulikheter i personlighetstrekk i en dyade som grunnlag og forklaring på gode jobbresultat (A. Kristof-Brown, Barrick, et al., 2005).

I hvilke tilfeller vil jobbresultatet bli dårlig i en leder-medarbeider-utveksling? For å svare på dette spørsmålet, kan vi igjen ta utgangspunkt i Zhang, Wang og Shi (2012) som har sett på andre kombinasjoner av leder-medarbeider-utveksling enn at leder og medarbeider er på samme høye nivå i proaktiv personlighet.

#### 1. Leder og medarbeider kan ha kongruens i proaktiv personlighet på et lavt nivå

I de tilfeller der leder og medarbeider har kongruens i proaktiv personlighet, men på et lavt nivå, så vil ikke nødvendigvis kvaliteten på dyaden være dårlig eller at jobbresultatet blir dårlig. Tvert imot så kan en utvikle høykvalitets forhold, som igjen påvirker jobbresultatet positivt. Jobbresultatet kan derimot bli svekket dersom organisasjonen forsøker å implementere en politikk for å øke proaktiviteten i en situasjon der hverken leder eller medarbeider er innstilt på dette.

#### 2. Leder har høyere proaktiv personlighet enn medarbeideren

Når en leder har medarbeidere med lavere proaktiv personlighet enn en selv, kan lederen gjøre tiltak for å forbedre dyaden, slik at leder-medarbeider-utvekslingen når en høyere kvalitet. Virkemidler som lederen har, er blant annet å sette gode mål og gi hyppig tilbakemelding. Dette vil bidra til en gradvis forbedring av samspeillet med medarbeidere som er mindre proaktive.

### 3. Medarbeider har høyere proaktiv personlighet enn leder.

I de tilfeller der en medarbeider har høyere proaktiv personlighet enn leder, kan dette få positiv betydning for leder. Det kan hjelpe leder til å bli mer effektiv og fleksibel (Wilson, Sin, & Conlon, 2010). Proaktive ansatte har flere egenskaper som bidrar til dette. De har for eksempel bedre forståelse av betydningen av sterke nettverk som har kontroll med ressursene (Thompson, 2005). I situasjoner med inkongruens, vil de forsøke å finne løsninger gjennom for eksempel å presentere ideene på andre måter.

### 4. Medarbeider har lavere proaktiv personlighet enn leder

For å få medarbeideren mer på nivå med lederens proaktive personlighet, og dermed også høyere kvalitet i leder-medarbeider-utvekslingen, er det lederen som i sine kommunikasjonsutspill kan sende forventninger og feedback. Forventing om gjensidighet i transaksjonen, vil innebære at et positivt utspill fra lederen vil bli fulgt av et positivt utspill fra medarbeideren, som da vil bidra til å løfte medarbeiderens proaktive personlighet.

### 5. Ledere har lavere proaktiv personlighet enn medarbeider

En leder som har lavere proaktiv personlighet enn medarbeider, kan være et hinder for at proaktive medarbeidere kan utnytte sine proaktive karakteristikk. En leder vil da typisk se på en proaktiv medarbeider som en trussel. Det kan føre til et såkalt «initiativ paradoks» (Campbell, 2000). Bedrifter bør i slike tilfeller tilby rettleiing til lederen, slik at lederskapet ikke blir et hinder for effektivitet. I seg selv vil en slik mismatch være utfordrende, særlig når proaktivitet er en egenskap bedriftene ønsker og etterspør.

En konklusjon hos Zhang, Wang og Shi (2012) er at både leder og medarbeider i en dyade må være oppmerksom på proaktivitet hos hverandre, slik at en tross ulikheter, kan oppnå gode måloppnåelser. Fra et bedriftsperspektiv, er det viktig å ha mer oppmerksomhet på leders og medarbeiders proaktive personlighet. Større samsvar vil gi bedrifter en konkurransemessig fordel. Når leder og medarbeider har samme nivå på proaktiv personlighet, kan en felles forståelse for prioriteringer resultere i bedre medarbeiderholdning til jobb og organisasjon og høyere jobbytelse. Undersøkelsen til de tre forskerne viser også at virkeligheten er mye mer kompleks, og at arbeidsresultat er avhengig av fit og misfit på ulike nivå. Når både leder og medarbeidere har lavt nivå på proaktiv personlighet, så vil de fremdeles ha god LMX kvalitet og oppleve positive jobbresultat.



---

Ledere står vanligvis ikke overfor en situasjon der de kan velge medarbeidere som har samme proaktive personlighet som en selv. De er ledere for en eksisterende arbeidsgruppe. Proaktive ledere med mindre proaktive medarbeidere, kan forbedre den dyadiske målkongruensen gjennom å dyrke fram et høykvalitetsforhold. Det er derfor viktig å studere både leders og medarbeiders proaktive personlighet, heller enn bare en av partene (Zhang et al., 2012).

#### 2.4.1 Verdikongruens

I tillegg til proaktiv personlighet, er det flere undersøkelser som peker på at ledere og medarbeidere med felles verdier gir positivt jobbresultat (Ashkanasy & O'Connor, 1997). En definisjon på verdier er «ønskede mål som er uavhengig av situasjoner, som varierer i viktighet og tjener som retningslinjer i menneskers liv» (Schwartz, 1996, gjengitt i Brown & Trevino, 2009). Verdier bestemmer retning for individuelle holdninger, oppførsel og beslutninger både privat og jobbmessig (Meglino & Ravlin, 1998). Verdier kan igjen deles inn etter dimensjonene om de er relatert til individuelle interesser eller fellesinteresser og om de er åpen for endring eller for bevaring (Schwartz, 1996, gjengitt i Brown & Trevino, 2009). Et aktuelt spørsmål er da i hvilken grad det er mulig å påvirke og endre verdier?

Det å oppnå verdikongruens mellom leder og medarbeider har vist seg utfordrende fordi individuelle verdier er stabile og vanskelig å endre (Holland, 1997, gjengitt i Brown & Trevino, 2009). Innenfor forskningslitteraturen om verdipåvirkning fra leder til medarbeider vil slik påvirkning kunne skje gjennom utvikling av nye verdier (Lord & Brown, 2001). Innen retningen sosialisert karismatisk ledelse forutsettes det at karismatiske ledere formidler verdibaserte holdninger som bringer verdikongruens mellom seg selv og sine medarbeidere. Michael E. Brown & Linda K. Treviño (2009) stiller derfor spørsmålet om sosialiserte karismatiske ledere er bedre til å oppnå verdikongruens mellom leder og medarbeider. I tillegg stiller de spørsmål om i hvilken grad yrkestilhørighet kan relateres til individuelle verdier i arbeidslivet?

Karismatiske ledere er karakterisert enten ved idealisert innflytelse eller inspirerende motivasjon, som begge bygger på verdibasert innflytelse. Med inspirerende motivasjon menes at leder tilbyr eksisterende verdibaserte visjoner om framtiden som inspirerer medarbeiderne til å følge. Idealisert innflytelse vil være når medarbeiderne finner at lederen er bærer av verdier som en ønsker å etterligne. Det går også et skille mellom sosialisert

karismatisk ledelse og personalisert karismatisk ledelse. Førstnevnte vil bli sett på som altruistisk motivert, altså at motivasjonen ikke har utgangspunkt i en selv (egoistisk), mens personalisert karismatisk ledelse vil være motivert av egoisme (Howell & Shamir, 2005). En måte karismatiske ledere kan oppnå verdikongruens, vil være når lederen tilbyr en framtidvisjon som ikke står i veien for medarbeiderens egne verdier (Conger & Kanungo, 1987). Tilsvarende viser House (1996) til at verdikongruens innebærer at leders verdier ikke må stå i fundamental konflikt med medarbeiderens.

En forutsetning for om sosialiserte karismatiske ledere kan overføre og påvirke verdier for å oppnå verdikongruens, vil således være avhengig av hvilket sett av verdier som settes i spill hos mottakeren. Dersom de ikke lykkes, vil det ha sammenheng med at den ansattes verdier er knyttet tett opp mot yrkesvalg og således motstandsdyktig mot leders påvirkning (Brown & Trevino, 2009). Sammenhengen her vil være at mennesker velger karriere basert på stabile, individuelle kjennetegn – inkludert personlige verdier (Holland, 1997, gjengitt i Brown & Trevino, 2009). Gjennom utdanning og opplæring er det en sammenheng mellom verdier og rolle. Eksempler her kan være etiske regler knyttet til enkelte yrkesgrupper som leger. Når en blir ansatt i en bedrift skjer det en sosialiseringssprosess som er utformet for å styrke forholdet mellom person og organisasjon. Dette peker blant annet Cable & Parsons på (2001). Samtidig understreker Cable & Parsons (2001) at kongruens mellom person og organisasjon blir mest bestemt av verdiene som den enkelte bringer med seg inn i organisasjonen. Dette viser igjen til at verdier som medarbeiderne har med seg, ikke lett lar seg endre.

#### 2.4.2 Likhet i ansvarsbevissthet i leder-medarbeider-utveksling

I gjennomgangen av proaktiv personlighet har jeg vist at høy kvalitet i leder-medarbeider-utveksling (LMX) har stor betydning for jobbytelse og jobbtilfredsstillelse, blant annet ved at leder delegerer mer til medarbeider. Høy kvalitet i LMX blir også forbundet med mellommenneskelig tiltrekning, som igjen kan knyttes til likhet i personlighetstrekk. Ansvarsbevissthet er en egenskap som er nært knyttet til ytelse på tvers av en rekke yrker. Deluga (1998) undersøker høy kvalitet i LMX med utgangspunkt i likhet i ansvarsbevissthet mellom leder-medarbeider.

Mens utveksling med lav kvalitet vil ha med begrenset gjensidig innflytelse og støtte, vil utveksling med høy kvalitet være kjennetegnet med felles støtte og sterk lojalitet. Dette

---

innebærer også at medarbeideren vil få fordeler og muligheter som forfremmelse, støtte i karriereutviklingen og positiv omtale (G. Graen, Wakabayashi, Graen, & Graen, 1990). Som «motytelse» får lederen en dedikert, kompetent og ansvarsbevisst medarbeider hvis prestasjoner er i samsvar med lederens forventninger. Ytelsene vil være mer enn det som er forventet etter normal arbeidsinstruks. Slike frivillige ekstra-roller og aktiviteter blir omtalt som *organizational citizenship behavior*, såkalt OCB. I dette ligger spontane handlinger som faller utenfor jobb-beskrivelser og krav, men som er nødvendig for produktivitet i en bedrift. Fem kategorier av *organizational citizenship behavior* er satt i sammenheng med produktivitet: respekt, altruisme, ansvarsbevissthet, samfunnsansvar og sportsånd.

I femfaktormodellen for personlighetstrekk er ansvarsbevissthet en av de frem faktorene sammen med samarbeid, emosjonell stabilitet, åpenhet for eksperimentering og sosiale ferdigheter. Ansvarsbevissthet viser til om personen er til å stole på, målorientert, ansvarlig og veloverveid. Ansvarsbevisste personer er selvdisiplinerte og står imot distraherende impulser og fristelser. De har en bevisst tilnærming til organisering, planlegging og fullføring av oppgaver (Deluga, 1998). Ansvarsbevissthet som personlighetstrekk og ansvarsbevissthet som del av *organizational citizenship behavior*, er imidlertid forskjellige i det de forholder seg til ulike konstruksjoner.

Betydningen av likhet i ansvarsbevissthet mellom leder og medarbeider blir fremhevet som forklaring på høy kvalitet i leder-medarbeider utveksling. Sammenhengen blir bekreftet i Delugas undersøkelse (1998). Likhet i ansvarsbevissthet mellom leder og medarbeider danner et produktivt og felles fordelaktig team. I dette ligger blant annet at en opprettholder forpliktelser og viser troverdighet i sitt engasjement for hverandre. Likhet i ansvarsbevissthet styrker resultatet fra medarbeider-leder prosessene, som er nødvendig for effektivitet. Resultatene bidrar igjen til høyere kvalitet i LMX. Ansvarsbevissthet er nært knyttet til resultat. Medarbeidere og ledere som er målorienterte og til å stole på, gir positive resultat for personlig og organisatorisk effektivitet.

Ansvarsbevisste medarbeidere forventer ikke bare mye av seg selv, de forventer tilsvarende av sine kolleger. Dersom slike forventinger ikke blir innfridd, kan medarbeideren reagere med kritikk. Resultatet kan bli anstrengende mellommenneskelige forhold og motvilje mot å engasjere seg i OCB. Motsatt vil likhet i ansvarsbevissthet mellom kolleger, føre til felles respekt og gode samarbeid.

Gjennom høyere LMX vil en også oppleve medarbeidere som yter OCB. Utøvelsen av frivillig OCB er viktig for områder som bedriften ikke kan forutse eller gjøre noe med. Medarbeiderne som er høflige, viser respekt for og hjelper sine kolleger, bidrar til positive holdninger, og er en del av bedriftens suksess.

#### 2.4.3 Person-supervisor fit

Byrne sin similarity-attraction hypothesis danner det teoretiske grunnlaget for P-S fit (1971, gjengitt i Kim og Kim, 2013). Denne hypotesen baserer seg på at personer ser på andre personer som er like som seg selv som mer attraktive (Kim & Kim, 2013). Med person-supervisor fit menes kompatibiliteten mellom medarbeider og leder, altså hvor godt en medarbeider og leder passer sammen (Kristof, 1996). Det er den dyadiske relasjonen som er i fokus. En sterk P-S fit vil si at en medarbeider opplever sammenfallende verdier, personlighet, egenskaper, mål og jobbkrev med leder (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005).

I henhold til LMX-teorien vil felles verdier fungere som et grunnlag for kvalitet på leder-medarbeider-utveksling. Kongruens mellom medarbeider og leder fører til bedre forståelse dem imellom, noe som igjen fører til at medarbeider bedre forutser hvilke mål og forventninger leder har (Colbert, 2002, gjengitt i Astakhova, 2015). Resultatet av kongruens mellom medarbeider og leder er bedre prestasjoner og «generelt høyere grad av positive opplevelser» i organisasjonen (Astakhova, 2015). Slik kongruens skaper dermed et sterkere bånd mellom partene, og høyere grad av lojalitet og involvering.

P-S fit fører til høyere jobbtfredshet, høyere tilfredshet med sin leder, og bedre kvalitet på relasjonen med leder (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005). Sett fra leders ståsted så vil god P-S fit med medarbeidere føre til bedre forståelse for hva den ansatte trenger for å utføre jobben sin. Dyader der det er god P-S fit fører også til bedre kommunikasjon, og relasjonen styrkes som en konsekvens (Kim & Kim, 2013). P-S fit bidrar også til økt mestringsevne blant medarbeidere fordi ledere i slike relasjoner er mer aktive, og forsøker å påvirke medarbeideres selvtillit positivt i arbeidshverdagen (Kim & Kim, 2013).

#### 2.4.4 P-O-fit, P-J-fit, P-G-fit og P-S-fit

Medarbeidere spiller en sentral rolle i ledelsesprosesser. Forholdet mellom medarbeider og leder er et samspill som utvikler seg basert på likhet i proaktiv personlighet og verdier. Samspillet kan til en viss grad etableres og jobbes aktivt med, men mye vil være basert på etablerte egenskaper og verdier hos den ansatte og lederen. Det er viktig å ha en god forståelse av medarbeideres betydning for ledelsesprosesser allerede i rekrutteringsfasen og hvordan en kan identifisere nøkkelverdier og egenskaper.

Forskere har understreket fordeler av å se P-O-fit og P-S-fit i sammenheng. Viktigheten av dette er tydelig når en ser at forholdet mellom oppfatningen av P-S-fit og P-O-fit er forbundet med medarbeiderens forpliktelse til lederen. Enda viktigere enn å få match mellom person og organisasjon, mellom person og jobb, mellom person og gruppe (i organisasjoner med teamarbeid) er det i følge ledelsesteori å finne match mellom person og leder. En må være veldig bevisst på at en kan ha fit på et nivå, men ikke på et annet, og at disse kan virke mot hverandre. Et godt eksempel er at team kan ha andre verdier enn organisasjonen som helhet. Høyt nivå på P-G-fit kan i slike tilfeller undergrave forpliktelsen til organisasjonen (Kristof, 1996). I følge ledelsesteori vil hovedvekten måtte være på match mellom arbeidstaker og leder.

### 3. Metode

I dette kapittelet tar jeg for meg valg av samfunnsvitenskapelig metode. Dette valget baserer seg på oppgavens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Metoden er en viktig del av undersøkelsen fordi den gir føringer for hvordan datainnsamlingen foregår, hvordan man behandler data, og hvordan man tolker data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). I denne delen vil jeg også begrunne hvorfor jeg har valgt å gjennomføre en casestudie i en norsk bank. Den har som utgangspunkt kvalitative intervjuer av ti ledere innenfor de to områdene «kundeservice» og «innovasjon» i banken, samt intervju av nøkkelinformant innen HR.

#### 3.1 Forskningstilnærming

Forskningstilnærming handler om hvordan man ønsker å gjennomføre datainnsamling og hvilke metoder som benyttes, og kan beskrives som den overordnede planen for hvordan man tilnærmer seg forskningsspørsmål som problemstillingen reiser (Saunders et al., 2016). Videre har valg av tilnærming også implikasjoner for hvordan man ønsker å analysere dataene, og hvilke utfordringer man får i forbindelse med validitet og reliabilitet. Ifølge Saunders et al. (2016) skilles det mellom to ulike forskningstilnærminger: Deduktiv og induktiv.

Oppgavens problemstilling er som nevnt: «Hvorfor bør en i planlegging og gjennomføring av rekrutteringsprosesser bruke kunnskap fra ledelsesteori om *likhet* mellom medarbeider og leder til å rekruttere medarbeidere? Denne problemstillingen prøver å gi svar på hvorvidt det foreligger et gap mellom ledelsesteori og rekrutteringsteori og hva bedrifter gjør i praksis når det gjelder *likhet*. Jeg ønsker med andre ord å se hva teorien sier om betydningen av likhet mellom medarbeider og leder, og i hvilken grad en norsk bank faktisk benytter seg av dette i rekruttering. Til dette formålet benyttes en induktiv tilnærming, som vil si at man går fra det spesielle til det generelle (Saunders et al., 2016). Jeg vil gjennom empiriske undersøker se på rekrutteringsprosessen i en norsk bank, for å bidra med ny kunnskap ved hjelp av dataene som innsamles. Jeg har valgt en induktiv tilnærming fordi målet med oppgaven er å bidra til ny kunnskap om likhet mellom leder og medarbeider i rekrutteringsprosesser. Det motsatte ville være en deduktiv tilnærming der man går fra det generelle til det spesielle ved å ta utgangspunkt i teori, for så å undersøke om dette kunne vises i virkeligheten.

---

Jeg har blant annet tatt utgangspunkt i ledelsesteori og rekrutteringsteori, slik som fit mellom medarbeider og organisasjon, mellom medarbeider og team og mellom medarbeider og leder, og hvilken effekt fit på ulike nivå har for organisasjonen som helhet og fremtidige jobbprestasjoner. Med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget har jeg undersøkt om en norsk bank anvender P-O-fit, P-J-fit, P-G-fit og P-S-fit i praksis slik teorien tilsier, og om en er bevisst de utfordringene som valg av fit kan ha.

Det er lite kjent i dag om det foreligger et gap mellom teori og praksis, og jeg ønsker derfor å bidra med ny kunnskap om dette emnet. En induktiv tilnærming vil derfor være best tilpasset problemstillingen og forskningsspørsmålene, og gir videre føringer for hvilke andre metodiske valg jeg foretar meg.

## 3.2 Forskningsdesign

Med forskningsdesign menes hva som er hensikten med selve oppgaven (Saunders et al., 2016). Forskningsdesign er det samme som forskningsprosedyre ifølge Brochs-Haukedal (2011). Målet med denne utredningen er å bidra med ny kunnskap og teori rundt begrepet likhet ved å undersøke hvorvidt det eksisterer et gap mellom praksis og teori. Jeg har derfor valgt å benytte meg av et eksplorerende forskningsdesign. Formålet med et eksplorerende forskningsdesign er å få mer forståelse og innsikt rundt et fenomen enn det som eksisterer i dag (Saunders et al., 2016). Et eksplorerende forskningsdesign har som mål å forstå sammenhengen mellom ulike faktorer, og benyttes gjerne på områder hvor man har lite kunnskap (Saunders et al., 2016). I følge Saunders (2016) innleder et eksplorerende forskningsdesign ofte med spørsmål som «hvorfor» og «hvordan». Et eksplorerende forskningsdesign vil være fortrukket her ettersom denne studiens formål er å undersøke om det eksisterer et gap mellom teori og praksis. Selv om det eksisterer mye teori rundt likhet mellom medarbeider og organisasjon, og mellom medarbeider og leder, og i hvilken grad likhet eller «fit» kan predikere framtidige jobbprestasjoner, finnes det i dag lite kjent kunnskap om hvordan bedrifter benytter rekrutterings- og ledelsesteori om likhet i rekrutteringsprosesser. Ved å undersøke nærmere i hvilken grad en norsk bank vektlegger likhet mellom medarbeider og leder, og hvordan de forholder seg til dette i praksis, ønsker jeg å gi bedre forståelse og innsikt i dette emnet.

### 3.3 Forskningsmetode

Forskningsmetode handler som utgangspunkt om man benytter seg av kvantitative eller kvalitative data i innsamlingsarbeidet. I denne studien benyttes kvalitative data i form av intervjuer, og disse er underlagt samme krav som kvantitative data når det gjelder objektivitet, etterprøvbarehet og reliabilitet (Brochs-Haukedal, 2011). Andre kvalitative metoder kan være feltstudier og deltakende observasjon. Hensikten med kvalitativ forskning er å tolke menneskers meninger, persepsjoner og følelser, som gjerne bygger på deres erfaring, og kvalitativ forskning har dermed som mål å analysere meningsinnholdet i sosiale fenomener (Saunders et al., 2016; Tuft, Christoffersen, & Johannessen, 2011).

Problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har stilt har som formål å gå i dybden og studere et fenomen nærmere, i form av hvorvidt likhet mellom leder og medarbeider blir vektlagt av en norsk bank på et vis som tilsvarer det teori tilsier om forståelsen av ledelsesprosesser og likhet i rekrutteringsprosessen. Etersom jeg ønsker å utforske nærmere et fenomen ved å gå i dybden, vil det derfor være passende å anvende kvalitative data for å svare på forskningsspørsmål. Videre vil kvalitative data også være best egnet i dette tilfelle ettersom jeg anvender en induktiv tilnærming for å gi bedre forståelse og innsikt i dette emnet.

Kvalitativ data henger sammen med *interpretivism* som forskningsfilosofi. Man forsøker å tolke og analysere meningsinnholdet i sosiale fenomener, og få ny innsikt og forståelse basert på dette (Saunders et al., 2016). Undersøkelsen bygger på informantenes individuelle opplevelser, som vil være helt sentrale for å forstå forholdet mellom teori og praksis. Dette er årsaken til at jeg har valgt en slik tilnærming. En persons meninger og realiteter baserer seg på ens persepsjon av erfaringene og situasjonene man opplever. Jeg bruker kvalitativ metode, ettersom jeg ønsker å intervjuere ledere som ansetter medarbeidere, der målet mitt er å få kunnskap basert på personlig kontakt med fenomenet. Jeg vil undersøke deres oppfatning av ledelse- og ledelsesprosesser og hvilken betydning likhet spiller i rekrutteringsprosesser, og dermed er en kvalitativ tilnærming en forutsetning.



---

## 3.4 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en detaljert plan for hvordan forskningen rent konkret skal foregå (Saunders et al., 2016). Det handler om hvordan man fremskaffer data som skal besvare problemstillingen. Etersom jeg foretar en eksplorerende studie der jeg anvender en induktiv tilnærming for å få ny innsikt og forståelse, har jeg valgt å benytte casestudie som strategi. En casestudie vil være nyttig for å besvare problemstillingen fordi en slik studie vil gi dybdekunnskap om hvordan og hvorfor en norsk bank benytter seg av, eller eventuelt ikke benytter seg av likhet i rekruttering. Casestudien vil være utgangspunkt for min analyse av hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis angående likhet mellom leder og medarbeider som faktor i rekrutteringssammenheng. Lederes oppfatning av ledelsesprosess og hvordan de faktisk gjennomfører rekruttering, blir sett opp mot ledelsesteori og rekrutteringsteori.

### 3.4.1 Valg av case

Jeg benytter casestudie som forskningsstrategi i et eksplorerende design. Hensikten med et slikt studie er å undersøke en problemstilling eller et fenomen i en reell setting (Saunders et al., 2016). Casestudier gir muligheten til å oppnå dybdeinnsikt om et valgt tema, og er dermed godt egnet for å studere sosiale fenomen i organisasjoner, team og i dyadiske relasjoner. Videre er casestudier begrenset i tid og rom. Casestudier gjennomføres innen en gitt tidsramme og på et begrenset utvalg av en populasjon, og man benytter ifølge Saunders (2016) hovedsakelig kvalitative data som intervju, observasjon og dokumenter når slike studier gjennomføres.

Casestudier kan struktureres på ulike måter. Saunders (2016) beskriver hvordan man kan gjennomføre enkel studier eller flere studier som en del av en større studie. Jeg har valgt å gjennomføre en flercasestudie hvor fokuset er rettet mot to avdelinger/områder i en norsk bank. Dermed blir disse områdene ett eget case, som gjerne kalles en «embedded» casestudie. En slik flercasestudie gir mer kredibilitet i resultater og funn enn i ett enkeltcasestudie, og vil samtidig gi et bredere datagrunnlag. Målet er at funnene fra de to områdene skal kunne besvare hovedproblemstillingen. Jeg ønsker også at flercasestudiet skal gi et innblikk i sektoren som helhet, og at resultatene kan generaliseres til andre sektorer/bransjer. For å styrke studien har jeg dermed valgt å se på områdene «kundeservice» og «innovasjon». Årsaken til dette valget, er at de representerer de to største områdene i

banken, og fordi det kreves ulik kompetanse. I tillegg er oppgavene som blir utført forskjellige. Dette gir mulighet til å få fram likheter og ulikheter innen en og samme organisasjon.

### 3.4.2 Datainnsamling

Ifølge Brochs-Haukedal (2011) er intervju er en av de mest benyttede metodene for innsamling av kvalitative data. I denne studien benytter jeg meg av semistrukturerte dybdeintervju som følge av det eksplorerende forskningsdesignet, hvor målet er å få innsikt og forståelse for forestilling om ledelse og hvilken rolle likhet spiller i rekrutteringsprosesser. Intervju passer også godt med casestrategien som er valgt.

En intervjuguide kan beskrives som et manuskript der formålet er å strukturere intervjuet. I følge Saunders et al (2016) skilles det mellom tre ulike typer intervju i metodelæren. Disse er ustrukturert, semi-strukturert og strukturert, og gir dermed intervjueren stor, middels eller ingen fleksibilitet. Ustrukturerte og semi-strukturerte intervju vil ha en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men rekkefølgen på spørsmålene og tema kan variere, mens strukturerte intervju gjennomføres med et bundet manus (Saunders et al., 2016; Tufte et al., 2011). Det finnes studier hvor intervju som metode for datainnsamling er spesielt gunstig. Eksempler på dette kan være i situasjoner hvor en ikke har tilstrekkelig kunnskap om et tema, som igjen gjør at man ikke klarer å utarbeide gode spørreundersøkelser, eller i tilfeller hvor det er vanskelig å få tak i et høyt antall informanter (Saunders et al., 2016).

Hovedformålet med intervjuene er å få ledere og en HR-medarbeider i banksektoren sin oppfatning rundt ledelsesprosesser og begrepet likhet i rekruttering. Gjennom intervjuene ønsker jeg å få informasjon om hva intervjuobjektene vektlegger i rekruttering med hensyn til likhet på ulike nivå, hvordan de oppfatter ledelsesprosesser og hva de tenker om likhet mellom leder og medarbeider som mulig rekrutteringsmål.

En strategisk utvelgelse innebærer å velge de intervjuobjektene som er mest interessante og relevante for den aktuelle studien (Tufte et al., 2011). Jeg velger denne tilnærmingen fordi det er et naturlig utgangspunkt for å få den beste innsikten på området. Jeg vil som nevnt intervju ledere fra to områder/avdelinger i en norsk bank som sysselsetter mange mennesker, og dermed gjennomfører mange rekrutteringer i løpet av et år. Lederne har både kort og lang erfaring, og de består av både kvinner og menn. Dette styrker oppgavens ytre validitet.

---

Jeg velger å se på ledere fordi de har som et hovedfokus ledelse og rekruttering. Oppgaven omfatter derfor ikke intervju av medarbeidere. Ledere og HR har mest kunnskap og informasjon om rekruttering. Jeg vil derfor også intervju en nøkkelinformant fra HR. Det gjør jeg fordi vedkommende kanskje har et annet fokus enn det leder vil ha. På den måten håper jeg å få nye perspektiver og tanker som gjerne ikke kommer fram fra lederintervjuene, og som vil omfatte helheten i rekrutteringsprosesser i banken. HR er med i rekruttering i alle avdelingene.

Det utarbeides én intervjuguide (se vedlegg) som er felles for alle lederne. Jeg tar utgangspunkt i den samme intervjuguiden også for nøkkelinformant HR. I denne casestudien vil jeg intervju totalt elleve personer: Fem ledere fra «kundeservice» og fem ledere fra «innovasjon», samt én nøkkelinformant innen HR.

Det å benytte semi-strukturerte intervju innebærer som nevnt at en overordnet intervjuguide utgjør utgangspunktet, mens spørsmålene og rekkefølgen varierer. Da får man god oversikt over tema og kan formulere formålstjenlige spørsmål. Intervjuguiden begynner med enkle spørsmål som omhandler ledelse generelt, for å få intervjuobjektene til å tenke rundt temaet, men også for å gjøre dem vant til å utlevere egne erfaringer. Deretter blir spørsmålene mer spesifikke rundt ledelse, og dette muliggjør gode og fyldige beskrivelser gjennom oppfølgingsspørsmål og oppklaring av uklarheter. Videre går jeg over til det andre hovedtemaet, nemlig rekruttering. Hovedspørsmålene blir utarbeidet på forhånd, og følges opp kronologisk i intervjusituasjonen. Det legges opp til at informantene skal snakke relativt fritt rundt de ulike temaene.

Jeg benytter meg av en overordnet intervjuguide med fem hovedspørsmål innen ledelse og tre hovedspørsmål innen rekruttering. Noen av disse spørsmålene vil fremstå som åpne spørsmål som bidrar til å få frem informantenes erfaringer og tanker rundt temaene. Jeg benytter ikke ja/nei spørsmål, da det er hensiktsmessig med utfyllende svar. Innledningsvis stille spørsmål som «hva er god ledelse for deg»? Deretter blir jeg mer spesifikk rundt ledelse og rekruttering med spørsmål som «hvilke personer er lettest å lede»? «Tenker du på ledelse av kandidaten i rekrutteringsprosessen»? Og «ser du på *likhet* mellom leder og medarbeider som viktig»? Jeg ønsker at intervjuobjektene egne oppfatninger, meninger og persepsjon kommer til uttrykk.

Spørsmål som fremstår som ledende eller mulig «påvirkning» av informantene kan gi oppfordring til bias, og vil påvirke studiens reliabilitet negativt. Dette vil unngås etter beste evne.

Samtlige intervjuer blir gjennomført med kun informanten og meg tilstede. Selve intervjuene blir avholdt på intervjuobjektens arbeidsplass, i lukkede møterom. Man reduserer faren for støy og forstyrrelser ved å gjøre det på denne måten. I tillegg bidrar det til at informantene føler seg trygge. Avslutningsvis blir informantene spurt om de ønsker å legge til eller utdype noe, før jeg deretter forteller om den videre gangen i prosjektet, og at de vil få tilgang til det endelige arbeidet. Det er anbefalt å avslutte et intervju med en slik debrief (Saunders et al., 2016).

Videre vil jeg påse at samtalene blir transkribert fra lydopptaket, nøyaktig slik informantene svarte. Intervjuobjektene må også undertegne en samtykkeerklæring der de samtykker i hvordan informasjonen blir brukt videre. Her inngår hva som er formålet, og hvor lenge informasjonen blir lagret. Lydopptak slettes i henhold til samtykkeerklæringer og av etiske hensyn. I 2018 ble EUs personvernforordning, GDPR – General Data Protection Regulation implementert i Norge. Denne lovgivningen stiller strenge krav til at det blir gitt grundig informasjon om formålet med behandlingen.

Selv om caset består av et begrenset antall intervjuer, og dermed et mindre datagrunnlag, så opplevde jeg «metning» av data under de siste intervjuene som ble gjennomført. Det vil si at det ikke kom mye ny informasjon fra de siste intervjuene.

### 3.5 Tidshorisont

I denne masteroppgaven har jeg valgt å benytte meg av et øyeblikksbilde av intervjuobjektens subjektive meninger og persepsjon rundt ledelse, likhet og rekruttering. Det vil si at jeg er opptatt av hva respondentene tenker om disse temaene her og nå. Dette kalles tverrsnittsdata (Saunders et al., 2016). Jeg mener at det er hensiktsmessig å gjøre det på denne måten grunnet den naturlige tidsbegrensningen en masteroppgave har. Studier som følger respondentene over en lengre periode vil være for omfattende for en oppgave av dette formatet.

### 3.6 Dataanalyse

I denne delen av oppgaven tar jeg for meg dataanalyse og hvordan jeg skal analysere anskaffet datainformasjon. Dataanalyse kan defineres som en systematisk bearbeiding av innsamlet informasjon (Saunders et al., 2016).

For å analysere datamaterialet fra intervjuene benyttes «template analysis». Dette er en metode som passer godt til databehandling av kvalitative data (Saunders et al., 2016). Dataanalysen starter samme dag som intervjuene gjennomføres. Jeg vil som nevnt transkribere hvert eneste intervju etter selve intervjuet, slik at det blir en sammenhengende tekst. Her vil jeg påse at teksten stemmer overens med lydopptaket, og videre få frem nyanser som tonefall, latter og andre underliggende tegn som informantene gir.

Avslutningsvis koder jeg all innsamlet data. Dette vil være både språk, følelser og holdninger som fremgår fra intervjuene. Etter kodingen kategoriseres de ulike kodene, slik at jeg får en oversikt over de ulike synspunktene informantene har. Ettersom et eksplorerende design benyttes, der synspunkter og holdninger kommer frem etterhvert som man analyserer datamaterialet, er det viktig med en fleksibel bruk av kategorier slik at jeg kan tilpasse analysen etter behov.

### 3.7 Metodiske utfordringer

For å sikre at forskningen har kredibilitet, som vil si troverdighet, er det viktig at den har validitet (gyldighet) og relabilitet. Relabilitet i kvalitativ metode refererer til hvor pålitelig funnene vi har i undersøkelsen er og om andre aktører kan stole på funnene våre. For å oppnå en høy relabilitet må metoden, designet og konteksten være tydelig forklart og begrunnet, slik at utenforstående vil ha mulighet til å forstå undersøkelsen og etterprøve den (Saunders et al., 2016).

#### 3.7.1 Validitet

Validitet kan inndeles i indre og ytre validitet. Dersom jeg i stor grad får resultater som svarer på problemstilling betyr det at den indre validiteten er god (Saunders et al., 2016). Ytre validitet på sin side referer til i hvor stor grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres og overføres til andre situasjoner, organisasjoner eller bransjer. Dataene fra de to avdelingene i banken vil trolig kunne være representativ for tilsvarende avdelinger i en

annen bank, eller tilsvarende avdelinger i en annen sektor. For å styrke den ytre validiteten bør ytterligere undersøkelser gjennomføres, både innen banksektoren og andre sektorer i Norge. Ved å gjennomføre flere ulike typer metoder kan en metodetriangulering benyttes, for å validere funnene mine (Saunders et al., 2016).

### 3.7.2 Reliabilitet

Mulige utfordringer med reliabilitet for undersøkelsen vil både kunne være deltakerbias og intervjuerbias. Det kan være utfordringer med deltakerbias, det vil si at intervjuobjektene blir påvirket av omgivelsene eller kan oppleve forventninger fra medarbeidere, andre ledere og toppledelsen på svar som blir gitt. Dette kan til en viss grad forhindres ved å sikre intervjuobjektene anonymitet. Intervjubias er at intervjuers mening kan påvirke resultatet. Dette kan forhindres ved at flere forskere er tilstede under intervjuene og at flere transkriberer (Saunders et al., 2016). Dette har ikke blitt gjort i denne studien, og er således en svakhet.

## 3.8 Etiske hensyn

Etiske hensyn har vært et viktig fokus gjennom hele forskningsprosjektet, men spesielt i intervjuprosessen. Jeg har informert intervjuobjektene om hva som er tema for oppgaven, at alt de informerer om vil være konfidensielt, og de vil forbli anonyme både før, under og etter at oppgaven ferdigstilles. Alle informantene har signert et samtykkeskjema (se vedlegg). Dette har vært en «sikkerhet» for både dem og meg fordi begge parter går inn i intervjuet med samme innstilling.

Jeg har vært opptatt av hvordan jeg har lagret og behandlet data som er innsamlet i løpet av undersøkelsen. Jeg har gjort opptak av samtlige intervjuer, og informert om at disse vil slettes når transkriberingen er gjennomført.

Jeg informerte også intervjuobjektene at dersom de lurte på noe, eller hadde spørsmål i ettertid, så var det mulig å ta kontakt med meg. Videre har jeg hatt fokus på å fremstå saklig og objektiv gjennom studien, og forsøkt å ta vekk egne bias.

Lagring og sletting av data er i henhold til EUs personvernlovgivning, GDPR – General Data Protection Regulation.

## 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres de empiriske funnene fra intervjuene som er gjennomført i dette studiet. Presentasjonen er delt inn tematisk i henhold til intervjuguiden. Intervjuguiden er delt i tre deler: Introduksjon, ledelse og rekruttering. I introduksjonen inngår rammene for intervjuet og de praktiske tingene som samtykkeskjema, transkribering og lydopptak. I denne delen går jeg også inn på definisjoner, generelle spørsmål om vedkommende og stillingen man har, samt hvor mange lederen har personalansvar for. Denne delen blir kort gjennomgått nedenfor. Del to og tre vil være fokusområde. Under del to, ledelse, er målet å få et innblikk i hva som er god ledelse for dem, og hvilke tanker de har rundt dette. I hoveddelen som omhandler rekruttering er målet å forstå hvordan man gjennomfører en rekrutteringsprosess, hva som blir vektlagt, og hvilken betydning ledelse og likhet mellom leder og medarbeider har i denne prosessen.

Videre vil jeg dele funnene inn i kategoriene «kundeservice» og «innovasjon». Ledere som leder og rekrutterer til «kundeservice» hører inn her, mens ledere som leder og rekrutterer til «innovasjon» hører til denne kategorien. I tillegg vil funn fra intervju med nøkkelinformant innen HR bli presentert for seg.

De elleve intervjuobjektene er kategorisert etter bokstaver fra A til K. Bokstavene viser til den rekkefølgen som intervjuene ble gjennomført i. De empiriske funnene skal brukes til å svare på studiens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål.

### 4.1 Introduksjon

Innledningsvis fikk intervjuobjektene presentert denne definisjonen på likhet mellom leder og medarbeider: Med *likhet* mellom leder og medarbeider menes i denne sammenhengen i hvilken grad en leder og medarbeider har sammenfallende verdier, egenskaper og proaktiv personlighet. Egenskapen proaktiv personlighet viser til den kreative og bevisste måten en ansatt planlegger og handler på for å påvirke og endre omgivelsene slik de selv ønsker.

I de første minuttene av intervjuet ble det også snakket generelt om oppgaven, hva problemstillingen er, og hva den tar for seg. Informantene ble også bedt om å oppgi nåværende stilling og hvor lenge man hadde hatt denne. Et innledende spørsmål var hvor mange personer vedkommende har personalansvar for. Her ligger alle de ti lederne i

intervallet ti til 30 personer. Det er med andre ord store forskjeller mellom hvor mange lederne har ansvar for, og dette er noe som kan ha konsekvenser for svarene som blir gitt. Det neste spørsmålet var hvor mange rekrutteringsprosesser vedkommende er med på i løpet av ett år. Her varierer svarene fra én til ti. I én rekrutteringsprosess kan det ansettes veldig mange personer.

Under presentasjonen av ledelse og rekruttering i det følgende vil jeg dele inn i «ledere kundeservice», «ledere innovasjon» og «nøkkelinformant HR». Årsaken til at jeg har valgt en slik inndeling, er fordi det er forskjeller i hvilke medarbeidere som arbeider på de ulike områdene med tanke på utdanning. Innen «innovasjon» kan det være IT og teknologifag, mens «kundeservice» er mer lett blanding. Det er forskjeller innenfor de to områdene med hensyn til arbeidsoppgaver. Det er interessant å skille de to områdene fordi likheter og ulikheter dermed kan komme til uttrykk. Dette vil være viktig i analysedelen.

## 4.2 Ledelse

I denne delen ønsker jeg å få frem hvordan lederne ser på ledelse, for å forstå hvordan de tenker rundt det å være leder, og hvilke utfordringer de ser med rollen. Gjennom fem overordnede spørsmål er målet å fange opp de viktigste emnene innenfor ledelse i henhold til oppgavens formål. Semi-strukturerte dybdeintervju fører til at intervjuene kan fremstå ulik til en viss grad, men de overordnede spørsmålene ligger fast. De fem overordnede spørsmålene er som følger:

- Hva er god ledelse for deg?
- Hva ser du på som de største utfordringene ved å være leder?
- Hvilken type personer er «lettest» å lede?
- Hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosessen?
- Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider? Hvis ja, hva gjør du for å skape/pleie denne relasjonen? Hvis nei, hvorfor ikke?

Under vil jeg presentere funnene fra disse spørsmålene. Jeg ser først på svarene fra ledere fra «kundeservice», fulgt av svarene fra ledere fra «innovasjon», og avslutter med funnene fra «nøkkelinformant HR».



#### 4.2.1 Ledere kundeservice

##### *Hva er god ledelse for deg?*

Tabell 2: Noen nøkkelord på hva ledere «kundeservice» ser på som god ledelse

Intervjuobjekt	Hva er god ledelse for deg?
#A	Tilgjengelig, ser den ansatte, tydelighet, konstruktive tilbakemeldinger
#E	Tilgjengelig, ser den ansatte, tilrettelegge for at medarbeideren lykkes
#F	Være til stede, ser den ansatte, bry seg, tørre å gi beskjed
#H	Tilstedeværelse, ser den ansatte, tydelighet, delegere oppgaver
#I	Tilstedeværelse, tydelighet, tørre å ta beslutninger, klare mål og retning

Tabellen er ikke rangert etter hva de ser på som «best», men heller nøkkelord og faktorer som de ulike lederne har lagt vekt på i intervjuet. Fra tabellen ser vi at svarene er homogene med få ulikheter. Lederne på dette området er opptatt av å være tett på sine medarbeidere.

Intervjuobjekt #A sier at det første vedkommende tenker på er det å være tett på medarbeidere og det å være tilgjengelig når det er behov for det. Videre forklares det at man må være tydelig på arbeidsoppgaver slik at alle er trygge på hva som er sine arbeidsoppgaver. #A forklarer at god ledelse handler om å se sine medarbeidere og underveis komme med konstruktive tilbakemeldinger, gjerne gjennom en-til-en samtaler. Ifølge #A er det dette som er ledelse først og fremst, det å utøve ledelse i praksis. Ledelse er relasjonene til medarbeidere og hvordan man agerer i hverdagen, og ikke det som går på det administrative.

Intervjuobjekt #E mener at god ledelse er når en leder først og fremst ser medarbeideren og den jobben vedkommende gjør, og er med på å tilrettelegge for at man lykkes i jobben. Det er leders ansvar at man har det som skal til for å utføre den aktuelle jobben, og at man er tilgjengelig for medarbeideren. «Dersom man er overlatt til seg selv så vil jeg si at det er dårlig ledelse,» sier #E.

Intervjuobjekt #F påpeker at god ledelse handler om å se de ansatte, være til stede, og bry seg om dem. Samtidig må man tørre å gi beskjed, og være tett på i forhold til oppfølging og forventninger.

Intervjuobjekt #H sier at god ledelse handler om tilstedeværelse, det å delegere oppgaver og se sine medarbeidere. Man må også ta ansvar og være tydelig.

Tilstedeværelse er utgangspunktet for god ledelse i følge intervjuobjekt #I. Klare mål og retning er viktig også, men det å være til stede for medarbeiderne og jobbe med medarbeiderne – det er ekstremt viktig. God ledelse handler også om å tørre å ta beslutninger og akseptere at ikke alt er like populært. Oppsummert er god ledelse for #I en blanding av tilstedeværelse, tydelig og det å tørre å ta beslutninger.

*Hva ser du på som de største utfordringene ved å være leder?*

For #A er det utfordrende å ha mange medarbeidere, som er noe som fører til at en mister litt oversikten. Det er utfordrende å kjenne på den følelsen ifølge #A. «Jeg er ikke en god leder før jeg har god oversikt over alle, og kan snakke med alle, men per i dag er jeg bakpå. Jeg får ikke tatt nok en-til-en samtaler,» sier intervjuobjekt #A. Videre mener #A at vanskelige situasjoner som kan oppstå alltid vil være utfordrende, for da vet man aldri helt hva man møter. Dette kan for eksempel være konfliktsaker i teamet som krever at leder må involvere seg aktivt. Slik #A ser det, er dette også noe av det som er mest spennende ved å være leder.

Intervjuobjekt #E sier at noe av det mest utfordrende ved å være leder er å få med seg medarbeiderne når det skjer endringer. «Noen medarbeidere synes alt var bedre før, og er ikke interessert i å jobbe på en ny måte. Da handler det om å få med seg medarbeideren på den reisen man skal, og få vedkommende til å visualisere seg det nye og hvorfor vi gjør dette.» Andre ting #E trekker frem er vanskelige personalsaker, tilfeller hvor medarbeidere ikke leverer i henhold til forventninger og medarbeidere med stort fravær. «Det er mennesker man har med å gjøre, og det er ikke alltid at vi er på samme planet.» For #E handler det om å finne den riktige måten å snakke med den aktuelle medarbeideren på. «Hvordan skal jeg kommunisere med denne personen? Hva trenger denne personen av meg? Jeg vil si at det handler om å komme under huden på den ansatte.»

Ifølge intervjuobjekt #F er det utfordrende å få tid til tilstedeværelse. #F forklarer at det skjer så mye i løpet av en dag at man gjerne ikke får tid til å være leder på den måten man ønsker.

---

Intervjuobjekt #F forklarer at det er mange tidstyver som møter og prosjekter som gjør at man ikke klarer å være så tett på medarbeiderne.

Intervjuobjekt #H trekker frem de samme tingene som intervjuobjekt #F. «Det mest utfordrende ved å være leder er at man ikke har tid til medarbeiderne sine.» Videre sier #H: «Det handler om at vi sammen skal gi gode resultater, og jo mer vi er sammen jo lettere er det å skape gode resultater.»

Intervjuobjekt #I trekker også frem at tid er noe av det mest utfordrende i en lederhverdag. «Hvis jeg bare kunnet drevet med ledelse så er ikke antallet personer jeg har personalansvar for et problem, det er rett og slett de tingene som stjeler tiden vår som er utfordringen.» Ifølge #I er det mye møtevirksomhet og stadig nye prosjekter som tar fokuset vekk fra medarbeiderne. «Det går ut over det viktigste i vår jobb – som er medarbeiderne. Alle de andre tingene sliter oss ut. Folkene som man er leder for blir dermed mye overlatt til seg selv, og det som skjer da er man mister litt kontrollen, ikke at jeg skal kontrollere de, men det skaper rom for at de gjør ting på «sin måte». Det kan være arbeidsmetoder som vi ikke kjenner til, nye kulturer eller andre ting. I verste fall slår det uheldig ut.» Avslutningsvis sier #I: «Jeg får ikke brukt tid på det som er det viktigste, altså det å drive ledelse for mine medarbeidere. Jeg får ikke vært nok tilstede med mine medarbeidere, og det er helt klart den største utfordringen.»

*Hvilken type personer er «lettest» å lede?*

Intervjuobjekt #A sier at de som har samme type verdier og de som alltid er positive er de letteste å lede. Det er gjerne de som er først oppe med hånden hvis man trenger hjelp. Det som også kjennetegner disse personene er at de tar tilbakemeldinger, og tar de på en god måte uansett hva tilbakemeldingen er. Disse medarbeiderne ser gjerne helheten. Intervjuobjekt #A sier at det er mye vanskeligere med de som har et snevert syn og bare ser seg selv. De som er lettest å lede er de som ser organisasjonen litt på samme måten som en leder ser på organisasjonen. Disse medarbeiderne forstår at man må rullere på oppgaver hvis det er behov for det. Videre sier #A: «Det er ganske lett å lede de som er lik seg selv. Det er lettere å skyve de som er ulik seg til siden.»

Intervjuobjekt #E sier at de som løfter blikket og ser helheten er de som er lettest å være leder for. Videre sier #E: «Jeg har medarbeidere der jeg tenker en ting, og så har de gjort det

allerede. De som bare får ting gjort, er proaktive og selvgående, og gjerne tenker ting før jeg gjør det. Det er det beste. Disse medarbeiderne ser ting på egen hånd og trenger ikke en kjøreplan fra meg.»

De som tar jobben sin seriøst og vil lykkes i arbeidet er de som er lettest å lede ifølge intervjuobjekt #F. Videre sier #F at de «har en indre motivasjon til å lykkes med det de gjør, gir beskjed, har fokus på det de skal, og ingen unnskyldninger. Disse medarbeiderne tar ansvar for fellesskapet, for teamet, og for seg selv.»

«Jeg tror gjerne at det er lettest å lede de som er unge og litt uerfaren. De kan formes,» sier intervjuobjekt #H. Videre påpeker #H at de som har vært lenge i samme rolle kan være mer utfordrende å lede. Det handler også om type mennesker og personlighet. Ifølge #H vil det være lettere å lede de som er positivt innstilt.

Intervjuobjekt #I sier: «Jeg har veldig sansen for de som tar ansvar og initiativ, og de som liker å ta dette ansvaret. Men egentlig liker jeg alle typer, det siste jeg kunne tenke meg var et team der alle var «like». Jeg vil ha forskjellige mennesketyper som utfyller hverandre. Jeg mener ikke det at de skal være så ulik som mulig, men det bør være ulike kvaliteter i teamsammensetningen slik at de utfyller hverandre. Det er ekstremt viktig. Når jeg bygger team og ansetter nye folk så er jeg ute etter personligheter som jeg tror passer i teamet og kan gjøre teamet bedre. Jeg har veldig sansen for det med team og lagtankegang, og jeg tror at det er på den måten man bygger de beste gruppene på. Man kan ikke ha ti individualister, det blir utfordrende over tid.»

*Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider? Hvis ja, hva gjør du for å skape/pleie denne relasjonen? Hvis nei, hvorfor ikke?*

Intervjuobjekt #A er veldig opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider. «Jeg er opptatt av at det skal være tydelig, og at det er et leder-medarbeider forhold. Man skal ikke gå for langt inn slik at man blir «venn». Samtidig er det viktig å være nære, og etablere et tillitsforhold. Det er viktig for meg at ikke noen føler at det er forskjellsbehandling. For å være en god leder så mener jeg også at jeg bør kjenne hver person godt, og det klarer jeg ikke hvis jeg ikke har en god relasjon.» Intervjuobjekt #A sier videre at det er utfordrende å pleie relasjonen med den enkelte medarbeider fordi vedkommende har ansvar for så mange. «Jeg har ikke samme oversikt som tidligere. Jeg snakker med noen, men det er også noen jeg

---

snakker lite med. Generelt så jobber jeg bevisst for å pleie relasjonen med den enkelte ved å spørre hvordan de har det, og rett og slett være «på» i forhold til tilbakemeldinger og det å oppfatte signaler jeg må ta tak i.» #A sier at det handler om å se «hele personen». Samtlige medarbeidere i teamet blir gitt muligheten til å vise hvem de er og by på seg selv. For #A handler det om å bli kjent med hvem personen er på hjemmebane også, og ikke bare «jobbpersonen». Intervjuobjekt #A synes en-til-en samtaler er spesielt viktig for å bygge en relasjon og etablere et gjensidig tillitsforhold.

Intervjuobjekt #E sier også at relasjonen med den enkelte medarbeider er veldig viktig. «Det er jo sammen vi blir god! Hvis jeg ikke har en god relasjon med den enkelte medarbeider og får opparbeidet tilliten som jeg vil at de skal ha til meg, så kommer vi ingen vei. Det er først når vi har tillit og er åpne til hverandre at vi kan stå i ting sammen. Det er vanskelig for meg å vite hva en lukket medarbeider tenker og føler, og da kan ikke jeg drive god ledelse. Det er viktig å bli godt kjent med den enkelte, og vite hvor vi har hverandre. Da blir alt lettere.»

Intervjuobjekt #F sier at en god relasjon til den enkelte medarbeider er viktig. «Jeg liker selvfølgelig at det er god kjemi med de på teamet, og at de føler at de kan komme til meg med det de har på hjertet.» Et tillitsforhold og en god relasjon gjør det lettere å få medarbeiderne til å både trives, levere og følge de opp, mener intervjuobjekt #F.

Intervjuobjekt #H er også opptatt av en god relasjon. I mange tilfeller må man kunne gi tydelig beskjed hvis noe ikke er bra, og en god relasjon gjør det lettere å være tydelig, hevder #H. «Jeg bryr meg om mennesker, det er naturlig for meg, sier #H.» Videre sier #H at det er viktig å bry seg, ha medarbeidersamtaler og å gi av seg selv. Dette er utgangspunktet for et tillitsforhold med den enkelte.

Intervjuobjekt #I synes en god relasjon er viktig. «Jeg prøver å være meg selv, prate med folk, og være til stede. Det er det jeg har best erfaring med. Og selvfølgelig være bevisst hvilke metoder man bruker, der har jeg mye å lære. Det handler om å være tilstede, være ærlig, skape tillit. Jeg gjennomfører en-til-en samtaler jevnlig. Vi ansetter menneskene ikke en maskin, og jeg er opptatt av å støtte medarbeidere. De er gjerne forskjellige steder i livet. Jeg er ikke opptatt av at alle skal like meg, vi kan respektere hverandre uansett, men det å akseptere at ikke alle liker deg er noe av det vanskeligste ved å være leder. Det er en del av rollen. Hvis alle er fornøyd hele tiden, så gjør man mest sannsynlig noe galt. Tør man da å ta de tøffe beslutningene?»

### *Hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosessen?*

«En avgjørende rolle på mange måter, det er klart at dersom vi ikke spiller på lag, eller dersom man møter motstand så blir det fryktelig vanskelig,» sier intervjuobjekt #A. For eksempel hvis en medarbeider får en oppgave som de er i uenig i fordi de mener de er best skikket til å gjøre en annen oppgave, og spør hvorfor skal jeg gjøre dette i en periode? Da er det strengt tatt leder sitt ansvar, men medarbeider har også et ansvar. Det kan være måten leder formidler det på som ikke er god nok, men det er et felles ansvar,» sier intervjuobjekt #A. Videre forklarer #A at det er viktig å få til et godt samspill med den enkelte medarbeideren.

Intervjuobjekt #E er veldig opptatt av samspillet med den enkelte medarbeider og sier følgende: «Det å lede handler om å skape resultater gjennom andre.» #E forklarer at det ikke er mulig å skape resultater gjennom andre dersom man beordrer dem. Det handler om å være åpen og skape tillit, og å få medarbeideren opp på et nivå som gjør han eller henne selvgående og i en posisjon til å ta ansvar rundt sine oppgaver. Likevel poengterer #E at det er viktig å vite hvordan de jobber, og hva de gjør. Leder står til syvende og sist ansvarlig.

Intervjuobjekt #H påpeker at det er snakk om et samspill mellom leder og medarbeider. En leder skal være en del av teamet, men i en annen rolle. «Jeg vil ikke ha rollen som leder,» fortsetter #H.

#### 4.2.2 Ledere innovasjon

### *Hva er god ledelse for deg?*

Tabell 3: Noen nøkkelord på hva ledere «innovasjon» ser på som god ledelse

Intervjuobjekt	Hva er god ledelse for deg?
#B	Være til stede, få et team til å dra i samme retning, fasilitere, skape felles mål å jobbe mot i teamet
#C	Se den ansatte, motivator, formidle målet til bedriften
#D	Være til stede, bygge opp medarbeideren, få et team til å dra i samme retning, en leder må se sine begrensinger

#G	Være til stede, motivator, tilrettelegge
#K	Være til stede, oversikt, gi støtte, transparent og åpen

Tabellen er ikke rangert etter hva de ser på som «best», men heller nøkkelord og faktorer som de ulike lederne har lagt vekt på i intervjuet. Fra tabellen ser vi at også svarene her er relativt homogene med få ulikheter. Lederne på dette området er opptatt av å være tett på sine medarbeidere, men har gjerne et enda større fokus det å være en del av teamet.

Intervjuobjekt #B sier «at god ledelse er å skape et rom der medarbeidere føler trygghet. Dette handler om at man tør å si hva man mener, tør å være den man er, og at man er trygg på arbeidsomgivelsene. Når et slikt rom er etablert er det mye lettere å utøve ledelse. Da tør man å være åpne og ærlig med hverandre, og dette skaper bare positive effekter.»

Videre påpeker intervjuobjekt #B at god ledelse er å finne ut hva som skal til for at en gruppe mennesker fungerer sammen i et team. «Noe av det viktigste er da å finne ut et felles mål man skal jobbe mot, noe som er helt avgjørende for at et team skal fungere sammen. Hvorfor jobber vi sammen, og hva er vårt felles mål/opdrag? Hvis man som leder ikke får det til blir det en gruppe med mennesker som sitter og løser ulike oppgaver hver for seg som individualister. Ledelse handler om å fasilitere og legge til rette for at en gruppe mennesker drar i samme retning.» Dette er noe av det som er god ledelse for #B. Andre ting er det å være til stede, og prøve å vise hvilken kultur man ønsker å ha gjennom å «trikke som man snakker.» Videre forklarer intervjuobjekt #B at det å bistå i beslutningssituasjoner er spesielt viktig. Her forklarer vedkommende at det er viktig som leder å sørge for at det blir tatt en beslutning. Noen ganger er det viktigere å ta en beslutning tidlig, enn det å ta en bedre beslutning på et senere tidspunkt. «Det er mer effektivt å hjelpe til slik at det blir tatt en beslutning. Det er ofte slik at medarbeidere spør om råd i vanskelige saker, og da har de gjerne grublet på dette en stund i forkant, og er slik sett bedre rustet til å ta en beslutning enn det leder er. Da handler det om å gi dem innspill og tro på den løsningen de selv har tro på. Som leder skal man vise vei.»

Intervjuobjekt #C svarer en som ser medarbeiderne sine og som klarer å formidle målet til bedriften på en god måte, på spørsmålet om hva god ledelse er. Lederen skal sikre at de har den nødvendige kompetansen til å utføre de oppgavene de blir satt til. Videre forklarer #C at

man må ha personkontakt, og være i stand til å høre, lytte godt, og være tydelig i kommunikasjonen. Man må også ha en åpen dialog, og som leder må man være en god formidler, og en god motivator.

Ifølge intervjuobjekt #D er det et godt utgangspunkt å være til stede. God ledelse handler også om å utfordre medarbeideren på vedkommende sine gode sider, men også og tørre å informere om utfordringer. Målet er å bygge opp medarbeideren, og gjøre han eller henne bedre. Godt lederskap er at medarbeideren alltid vet hvorfor man har den rollen man har, og at man får tilbakemeldinger på de gode, og mindre gode tingene. «Som leder hjelper jeg hvis det er utfordringer og gir anerkjennelse når det er veldig bra.» Det å kunne forstå at det finnes mange forskjellige typer personer, som igjen krever forskjellige måter og jobbe med. Samtidig må en leder også se sine egne begrensninger. Ingen er flink på absolutt alt, da må man få hjelp når man har behov for det.

For intervjuobjekt #G er god ledelse en som ser og løfter frem medarbeiderne. En leder skal motivere sine medarbeidere, være til stede, og brøyte vei rundt medarbeideren. Det sistnevnte handler om at leder tilrettelegger for rammene som medarbeideren kan operere i, og sikrer at vedkommende kan gjøre jobben sin på en tilfredsstillende måte.

Intervjuobjekt #K sier at det viktig å ha god oversikt. I dette menes at leder vet hva medarbeiderne jobber med på et overordnet nivå. Dette er viktig fordi det handler om belastning og hvorvidt vedkommende har behov for støtte. En god oversikt krever at leder har tett dialog med medarbeiderne og bryr seg om dem og det arbeidet de utfører. Det er viktig at leder har tilstrekkelig kunnskap om det medarbeiderne jobber med slik at man faktisk kan være til hjelp. Leder må også være i stand til å ta beslutninger når det trengs. Intervjuobjekt #K poengterer at det går en grense mot detaljstyring, og at medarbeidere vil oppleve det negativt dersom de ikke får arbeidet i fred. Oppsummert sier #K at «Jeg som leder må være transparent og åpen, og ikke sitt på informasjon som medarbeiderne burde fått vite.» #K trekker frem det å være til stede for medarbeiderne, og gi støtte der det trengs.

*Hva ser du på som de største utfordringene ved å være leder?*

Ifølge #B er det «utfordrende å skape et rom der medarbeidere føler seg trygge. Da tror jeg de er mest effektive. Folk som er redde for å ta initiativ og si hva de mener, det blir nødvendigvis ikke en fryktkultur, men da begynner folk å melde seg litt ut. Det er på en måte



---

å «sense» dette. Det er også utfordrende å være leder på det som går på åpen og ærlig. Spesielt når man skal ha lojalitet overfor sine ansatte, men også overfor egne ledere. Beslutninger som kommer fra ledelsen må omformes og forklares på en forståelig måte slik at mine medarbeidere forstår det, og kan tro på det. Det er det vanskeligste med det å være leder føler jeg.»

Det mest utfordrende for intervjuobjekt #C er at vedkommende har for mange medarbeidere. Hvis man ser bort i fra antallet medarbeidere så er det også utfordrende å få tid til å være leder grunnet møter, prosjekter og lignende. «Det å få tid til å lytte til medarbeiderne, være tett på, det å få tid til å reflektere og justere, og hele tiden forbedre. Det synes jeg er utfordrende, fordi det skjer veldig mye, veldig fort. Du skal forstå den situasjonen de sitter i og de utfordringene de sitter med, så det å være tett nok på – det er utfordrende mange ganger.»

Intervjuobjekt #D nevner den samme utfordringen som intervjuobjekt #B, det å balansere mellom det som kommer fra ledelsen og det å være talerøret for det teamet man leder.

Intervjuobjekt #G trekker som #C frem dette med å være nok til stede fordi man blir slukt inn i så mye annet. «Man plukker mye opp når man er til stede, og da kan man i større grad dra i tråder, pushe, korrigere og rose. Ved å være tilstede kan man utføre den jobben en leder skal gjøre.» Intervjuobjekt #G sier at man som leder vil bruke mest mulig tid på det som virkelig betyr noe, og det er medarbeiderne.

Intervjuobjekt #K trekker også frem den samme utfordringen som intervjuobjekt #B og #D. «Du identifiserer deg med ditt team og dine medarbeidere, så skal du snu deg andre veien og utføre beslutninger tatt av bedriften din. Den balansen mellom å være medarbeiderorientert og lojal mot beslutningen kan være utfordrende. Som leder er det helt avgjørende å være lojal mot beslutningen så klart. Som leder må man kunne tåle å bli upopulær.» Videre trekker #K frem at det er utfordrende å arbeide med mange ulike mennesker. «Det er utfordrende å finne en kommunikasjonsform, en håndtering, en samtaleform som fungerer for alle. Folk forstår deg på ulike vis, selv om du mener du er veldig klar, så er det ikke sikkert du er det for alle.» En lederutfordring er derfor at folk er veldig ulike, at de sitter med ulike tanker, i ulike kontekster, med ulike preferanser. Det er med andre ord lett å trå feil. «Som leder kan man gjøre elementære tabber uten at man er klar over det som følge av at folk er folk.»

Intervjuobjekt #K trekker også frem at det å få alle til å alltid forstå de målene, den veien, eller den retningen man skal i som organisasjonen, det kan være utfordrende å kommunisere. Et eksempel på dette kan være at medarbeidere får ulike signaler rundt om i organisasjonen. Det er derfor viktig at ledere er samstemte.

*Hvilken type personer er «lettest» å lede?*

Intervjuobjekt #B sier at det er lettest å lede de som tar initiativ på egen hånd, og er åpen for nye ting. «De som kommer med ideer, og i tillegg er åpne for at deres ideer ikke nødvendigvis er de beste, men klarer å omstille seg når de ser at andre har bedre ideer enn seg selv, det er nok de letteste å lede. De vanskeligste er de som sitter passive, ikke tar initiativ, ikke gir uttrykk for hva de mener, og som fører til at man må grave og virkelig jobbe for å vite hvor man har de.» Det er ifølge #B mye lettere å lede noen som er «tydelige». Man må likevel passe på at de ikke er for dominerende for de andre, for da kan det bli vanskelig. De som tar mye initiativ, har sterke meninger, og er lite åpen for å diskutere andres meninger, er gjerne vanskelige å håndtere. «Jeg er leder for et bredt område, med mange spesialister, og jeg er nødvendigvis ikke fagperson på alt. Av og til er det utfordrende når man ikke er helt inni det, og hvis man da har to personer som er uenige, så blir jobben å fasilitere. Målet er da å sørge for felles enighet. Som leder kan man i slike tilfeller gi rom for å prøve ut forskjellige ting, og på den måten skaffe seg erfaring gjennom å se hva som fungerer og ikke fungerer.»

Intervjuobjekt #C sier: «Det er klart at det er de som er veldig engasjerte og motiverte, for de har et eget driv til å finne ut av ting, de er selvgående, de er kompetente, og kompetente nok til å forstå hvor vi skal. De hjelper deg med å ta med de andre. Da trenger jeg ikke være helt tett på alle, dersom man har et team som fungerer godt og som hjelper hverandre. De medarbeiderne som er godt kompetente, gjerne ikke de med mest faglige skills, men de som har en god forståelse for businessen, de er kanskje lettere å lede, men også mer utfordrende fordi de vil mye, men vi klarer ikke alltid å gi etter for det. Jeg synes det er lettere å lede den type mennesker enn de som man må fortelle hva de skal gjøre hele tiden, så de som er selvgående, godt motiverte - de er lettest å lede.»

Videre utdyper #C: «Det var en som sa en gang til meg at du skal ikke ansette dem som er lik deg selv, du skal ansette de som er ulik deg selv. Da får man litt spenning, og det synes jeg er viktig.»

---

Intervjuobjekt #D ønsker også medarbeidere som utfordrer leder. «Jeg liker litt utfordringer jeg, da. De letteste er de som utfordrer meg, som har gode ambisjonsmål, de som er flink til å se sine egne muligheter. De utfordrer meg til å bli bedre. Er de lettest? Nei, kanskje ikke, men de er de mest interessante. Helt klart.» Videre sier #D: «Når man har folk som brenner for det de gjør så utfordrer de menneskene rundt seg til å bli bedre. De vil bli bedre selv og vil at andre skal bli bedre. Det er absolutt favorittene. Ambassadørene. De som sammen med meg sørger for at ting går videre. Samarbeidspartner med meg rett og slett, og en utfordrer.»

«De vanskeligste å lede er de som ikke er så flinke til å si ifra, de som man må se, de man må forstå,» ifølge #D. Når man har mange medarbeidere så er det de «usynlige» som er den største utfordringen, fordi det å kunne se dem krever enda mer fra deg som leder. Det krever mer av deg som leder å være støttespiller for slike personer. Videre utdyper #D at det er stor forskjell på folk. Enkelte vil at man skal være tett på, mens andre ikke ønsker det. «Dersom medarbeidere leverer som forventet, hvorfor skal man rokke med det? Det er ikke én måte å gjøre det på, det er mange.»

For intervjuobjekt #G er det lettest å lede de som er åpen og ærlige. Når man er det så er det lettere å oppdage tegn på for eksempel mistriksel. De som er motiverte vil også alltid være lettere å lede ifølge #G.

Intervjuobjekt #K påpeker at «det ikke er lettest å lede folk som er lik som meg selv.» Det forklares videre at det ofte sies at en både ansetter og liker best de som er lik en selv, men #K tror det er en myte. Det understrekes at man i denne organisasjonen «absolutt ikke ser etter folk som er like som oss.» Videre sier #K «vi er ute etter folk som kan utfordre oss, vi er ute etter diversitet. Jeg opplever det som aller mest tilfredsstillende, gøy og meningsfylt å lede personer som kan lede seg selv. Der det er selvledelse, god faglig kompetanse, selvstendighet, selvstendige beslutninger, og ikke oppfølging på detaljnivå, det er absolutt det letteste å lede.»

*Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider? Hvis ja, hva gjør du for å skape/pleie denne relasjonen? Hvis nei, hvorfor ikke?*

Intervjuobjekt #B er opptatt av at man skal ha en relasjon, men ikke nødvendigvis at man skal ha en relasjon utenfor jobben. Målet er at man har en relasjon slik at folk føler at de kan

komme til leder med hva som helst. For å kunne skape dette trygghetsrommet så må man ha en slik relasjon, ikke bare mellom leder og medarbeider, men også innad i teamet.

Intervjuobjekt #C er veldig opptatt av relasjonen med den enkelte. «Det er en ting at man skal se medarbeiderne, og vite hva de skal gjøre, hva de er ansatt for og hvilke skills de har, men at man også vet hvordan den medarbeideren har det hjemme, man trenger ikke detaljer, men at du vet at hvis medarbeideren sliter med noe så påvirker det arbeidshverdagen din, og da får man ikke maksimalt ut av medarbeideren. Intervjuobjekt #C har jevnlig en-til-en samtaler med alle vedkommende har personalansvar for med spørsmål om blant annet balanse mellom jobb og fritid. Dersom leder opplever at man bruker for mye tid og krefter på jobb så må man ta tak i det, og tilrettelegge for en bedre balanse. Videre sier #C «det å ha de samtalene, være tett på og opptatt av medarbeiderne, og hva de er opptatt av, det er veldig viktig. Også selvfølgelig at jeg er åpen selv, det må man for å bygge en slik relasjon. Det handler om å skape tillit, og det får man ikke av seg selv, det må man fortjene.»

Ifølge #D må man ha en god relasjon til personen, men samtidig være profesjonell. Det er veldig vanskelig å ha et kollegialt samspill med en person, og samtidig ha andre typer vennskap, utdyper #D. Likevel er jeg åpen for at man kan komme til meg med alt.

Intervjuobjekt #K er opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeideren, men påpeker at man ikke alltid lykkes med å etablere den ønskede relasjonen. Videre forklares det at man enkelte ganger må erkjenne at dette er så langt man kommer med vedkommende. Relasjonen fungerer gjerne, men ikke optimalt. Intervjuobjekt #K sier «vi er kanskje litt ulike, men det fungerer, men ikke ideelt. Som leder er det avgjørende å ha et nært forhold til medarbeiderne sine. Det handler om å vite hvem de er, livssituasjonen, vise en genuin interesse for dem. Som leder må man også være glad i mennesker.»

#### *Hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosessen?*

Intervjuobjekt #C sier: «Dette med ledelse – trenger vi en leder? Ja, vi trenger kanskje en leder, men jeg tenker at mine medarbeidere er kompetente, og har en selvstendig jobb, det er derfor viktig for meg at de blir sett på som likeverdige. Jeg liker ikke nivåer. Men det å løfte medarbeidere som gjør det bra er viktig, men i forhold til ledere og medarbeidere så er de like, forskjellen er at de har personalansvar. De er ledere de også, de er fanebærere for selskapet, de kjenner målet, de vet hvor vi skal, de skal utfordre oss, så det er ingen store

---

forskjeller.» Videre trekker #C fram at det er ikke noe nederlag i å gå fra å være leder til å være medarbeider. «Du leder jo andre mennesker i det daglige, selv om du ikke har personalansvar, så har du et ansvar likevel.» En leders rolle er gjerne å forklare hva man skal oppnå, men så er det opp til medarbeiderne å finne ut hvordan de skal oppnå det.

Intervjuobjekt #D og #K trekker også fram at det er et samspill mellom leder og medarbeider. Dette samspillet skapes gjennom en forventning, og en leder må forklare sin rolle til medarbeiderne, sier #D. Intervjuobjekt #K sier at det er viktig å være teamorienterte, og at det er et fokus på felles ansvar for leveranse, klare målsettinger og at man jobber mot det samme. Videre sier #K: «Jeg som leder er en del av teamet, vi jobber – og skaper resultater sammen. Dersom en i teamet trenger avlastning så har ikke jeg problem med å hjelpe eller overta oppgavene. Vi jobber på det samme laget, alt er et samspill.»

#### 4.2.3 Nøkkelinformant HR

*Hva er god ledelse for deg?*

«God ledelse handler primært om å se sine medarbeidere,» sier #J. God ledelse vil også være å involvere og inkludere, og å se at ulike mennesker har ulike styrker, og bidra til å bygge opp disse styrkene slik at man kan utgjøre en forskjell. «I tillegg så tenker jeg at vi også blir gode «all-roundere» fordi vi er så teambaserte. En leder er en tilrettelegger eller en coach som står litt på baksiden og løfter frem, og det er viktig at det skjer i praksis også. God ledelse er suksess gjennom andre.»

*Hva vil du trekke frem som lederutfordringer?*

«Den største utfordringen er det å sikre balansen mellom fritid og jobb. Den reelle kapasiteten sett opp mot ønsket kapasitet er nå den største utfordringen.»

*Hvilke type personer er «lettest» å lede?*

Intervjuobjekt #J trekker fram at selvstyrte medarbeidere er lettest å lede.

*Hvem er vanskeligst å lede?*

«Jeg er veldig glad i mennesker. Jeg tenker at vi er veldig forskjellige i forhold til preferanser.» Videre forklarer #J at de egosentriske er vanskeligere å lede. «De

medarbeiderne som ikke forstår at det handler om et samspill, en laginnsats, de er mer krevende. Det meste løses med kommunikasjon og det å være åpen og ærlig,» sier #J.

*Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider?*

«Veldig. Jeg tenker at lederskap er relasjoner, og vi har individuelle behov for å bli sett og individuelle grenser for hvor privat vi ønsker å være. Ledere må møte folk der de er.» Videre sier #J at det beste er å vise at man bryr seg. «Det beste er hvis det får utvikle seg naturlig. Jeg vil vite det når det skjer noe som trenger oppmerksomhet. Det er viktig å lage en plattform som gjør at man kan være åpen begge veier, og dermed skape et tillitsforhold. Hvis man ikke klarer det, så må også det komme frem.»

### 4.3 Rekruttering

I denne delen ønsker jeg å få frem hvordan lederne ser på rekruttering, for å forstå hvilke personer de ønsker å ansette, og hvilke egenskaper de vektlegger høyest. Gjennom fire overordnede spørsmål er hensikten å fange opp de viktigste emnene innenfor rekruttering i henhold til oppgavens formål. De overordnede spørsmålene ligger fast, men de varierer i form av ulike oppfølgingsspørsmål. De fire overordnede spørsmålene er som følger:

- Hva ser du på som viktige egenskaper hos en ansatt?
- Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter? Hvis ja, på hvilken måte? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Forskning tyder på at *likhet* mellom leder og medarbeider er viktig, og at det gir mange positive effekter for de aktuelle personene, og for organisasjonen som helhet. Hva tenker du om det?
- Ser du på likhet mellom leder og medarbeider som viktig? Hvis ja, hvorfor? Hvis nei, hvorfor ikke?

Under vil jeg presentere funnene fra disse spørsmålene. Jeg ser også her først på svarene fra ledere fra kundeservice og deretter på svarene fra ledere fra innovasjon.

#### 4.3.1 Ledere kundeservice

*Hva ser du på som viktige egenskaper hos en ansatt?*

For intervjuobjekt #A er personligheten viktigst, fordi man må passe i teamet. I noen roller og stillinger er man mest opptatt av faglig kunnskap og erfaring, men det er ikke #A. «Alle kan lære seg dette, men selvfølgelig positivt med erfaring. Vi jobber i team med felles mål. Jeg er ikke opptatt av hvor mye hver enkelt leverer, men at hver enkelt er bevisst og leverer mot et felles mål. Da er samspillet med meg og teamet veldig viktig. Det er i bunn og grunn personlighet det går på.» #A ønsker noen som kan ta ansvar for at arbeidsoppgaver blir gjort, og gjerne de som gjør mer enn det som er forventet av dem. «Når køen er tom, hva gjør man da, venter til ny sak, eller bretter man ut synet litt og ser på andre sine køer eller sjekker muligheten andre steder? Det er utrolig viktig. Ellers så er det sånne elementære ting som at man er positivt innstilt, sier god morgen, er den typen som vil andre vel.» Videre forklarer #A at vedkommende ikke gjør noe spesielt i en rekrutteringsprosess eller har noe spesifikt man går etter for å avdekke om kandidaten er en slik person som #A ønsker. #A sier: «Det går på kjemi med meg. For den som er i prosess så er det nok ganske tilfeldig, det kan godt være. Jeg går inn i et intervju med et ganske åpent sinn og med helt blanke ark på alle mulige måter. Det er det som skjer der og da, det er kjemi det handler om der og da mellom meg og medarbeideren. Det er nok mange ubevisste faktorer som spiller inn, og det er gjerne vanskelig å svare på.»

Ifølge #E er motivasjonen for stillingen viktigst. Det skal vise at man virkelig ønsker jobben. Videre så ser man på erfaring og utdanning, og hvorvidt dette er en teamperson, og en person som passer inn i organisasjonen. For #F handler det om kjemi, førsteinntrykk og hvilken magefølelse vedkommende får for kandidaten. Dersom intervjuet går bra, så vil det som oftest fungere, men det hender at man tar feil. Intervjuobjekt #F oppsummerer ved å si «magefølelse og førsteinntrykk er viktig.» Intervjuobjekt #H nevner lignende faktorer som #F. Det handler for #H om en følelse, personlighet og en kjemi. For #I er det viktig at kandidaten har egenskaper som å ta initiativ, jobbe selvstendig, gi av seg selv, og tilpasse bedriften. Det nevnes også at det er viktig at vedkommende er åpen og ærlig i dialogen. «Rekruttering er som alt annet – det handler mye om magefølelse, er dette en person man kan klikke med og finne noe bra ut av,» fortsetter #I. «Jeg merker det tidlig på intervju – men jeg bommer jeg også. Det handler også om at det skal være rett for begge parter. Noen

finner ut at de ikke trives likevel, det er en ærlig sak. Uansett hvilken jobb man rekrutterer til så vet man aldri om man vil trives.»

*Hva tenker du om ansvarsbevissthet som en egenskap å rekruttere etter?*

Intervjuobjekt #A sier «dette er noe jeg er veldig opptatt av og prøver å fiske etter i samtalen med den aktuelle kandidaten, slik at jeg kan gjøre meg opp en mening om denne personen er ansvarsbevisst. Det sier noe om hvordan man passer inn i miljøet her. Det er veldig viktig for meg å ha en gjeng som ikke sitter på «tuene» sine, men at man har et landskap som er flatet ut og at man samarbeider.» Videre fremgår det av intervjuet med #A at det er viktig at ansatte er selvstendige, og at de tar ansvar uten at leder må detaljstyre. Dersom man i tillegg går utover rollen og det som er forventet, så er det enda bedre. Ifølge #A skal man som leder heller ikke være redd for å ansette personer som er bedre en seg fordi de er de ansatte som sitter med fagkompetansen, og man må se etter de som kan tilføre en ekstra dimensjon.

*Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter? Hvis Ja; på hvilken måte? Hvis nei; hvorfor ikke?*

For #A er ledelse av kandidaten ikke noe vedkommende tenker konkret eller bevisst på, men det påpekes at man gjerne gjør det underbevisst. «Man kjenner på kjemien, men man tenker gjerne ikke kjemien på «vennskapsnivå», men på kjemien i forhold til det man skal ha som medarbeider-leder. Jeg tenker ikke konkret på det der og da.»

Intervjuobjekt #E tenker derimot på ledelse av kandidaten. «Da går det mange tanker gjennom hodet. Hvordan er denne personen? Hvordan er dynamikken mellom oss to? Er dette en person jeg lett vil kunne snakke med? Slike ting plukker man litt opp i intervju, altså hvordan de er som type.» Det påpekes også at man må ha i bakhodet at intervju er en spesiell og krevende situasjon som gjerne gjør at personer kan fremstå annerledes enn de gjør til vanlig. Videre sier #E: «Jeg prøver å være litt reflektert og stille spørsmål om hvordan de vil takle ulike situasjoner. Det handler om å grave litt. Man merker om man som personer vil fungere sammen. Det går gjerne på om man er litt like, er det kjemi der, og om vi tenker litt i samme baner.»

For #F handler det også om det er en kandidat som passer inn i teamet. Samtidig sier #F at dersom man passer i teamet, men ikke med leder, så vil ikke kandidaten være aktuell. For å avklare hvorvidt en person passer i teamet eller med leder så sier #F: «Jeg tenker hvordan det



---

vil være å ha en-til-en samtaler med vedkommende. Jeg tenker også om jeg opplever personen som lydhør og generelt hvordan dialogen går. Så, ja, jeg tenker absolutt på det underveis, og prøver å se for meg hvordan det vil være å ha personalansvar for denne personen i fremtiden, og tenker da på hvordan denne personen vil passe med meg som leder og med teamet.»

Intervjuobjekt #H forklarer at vedkommende har opplevd situasjoner der andre ledere sier at de ikke kan lede en person, men at de tror denne personen passer med #H. Videre sier #H at vedkommende har opplevd det motsatte også, at en person ikke passer til #H, og at denne personen har blomstret under ny leder. #H sier: «Det handler om at det skal være noe der mellom leder og medarbeider. En kjemi eller energi, eller noe som gjør at man fungerer sammen. Jeg synes det er veldig viktig at leder og medarbeider fungerer sammen.»

For intervjuobjekt #I handler det primært om kandidaten passer i teamet. Her forklares det at vedkommende som leder kan tilpasse seg de ulike typene, og at det er gjerne noe som kommer med erfaring. Videre sier #I at vedkommende ser for seg teamet før en rekrutteringsprosess, og forsøker å se hvilken personlighet som mangler. «En gang så endret jeg et middelmådig team til å bli et høyt presterende team gjennom én ansettelse. Vi manglet den ene brikken som gjorde at vi leverte topp resultater. Da løsnet alt. Det er utrolig gøy, det er kjempegøy å være med å bygge sånne grupper. Det er da det er gøy å være leder. Det er ikke gøy å sitte med lister og administrere. Det er ikke det vi vil bruke tid på. Jeg ønsker å bruke tid på menneskene, relasjonene, og se at folk utvikler seg og tar steg.»

*Forskning tyder på at likhet mellom leder og medarbeider er viktig, og at det gir mange positive effekter for de aktuelle personene, og for organisasjonen som helhet. Hva tenker du om det?*

På dette spørsmålet svarer #A: «Jeg tenker at det er riktig, i hvertfall i forhold til mine erfaringer. Det er noen her som alltid står opp, tar ekstra ansvar, alltid positiv, drar de andre med seg på en positiv måte. Jeg og teamet vokser på det.»

Intervjuobjekt #E sier: «Det tror jeg er riktig, jeg tenker at vi her i bedriften er på jakt etter en person som er som oss, altså en som gjerne har de samme verdiene og som passer i kulturen.» Videre forklares det at det handler om hvilken type man er rent personlighetsmessig. Det presiseres at man gjerne går etter de som er litt like, men at man

samtidig må man vite at de som er ulike kan tilføre noe bra. Dersom alle er like så blir det for ensformig, og man har derfor behov for å inn noen som er annerledes og tenker på en annen måte. Intervjuobjekt #E fortsetter: «Jeg tror det er en kombinasjon av likhet og ulikhet, men det er helt klart at ting flyter bedre og at man kommuniserer lettere med dem som er mer lik en selv. Det kan være mer utfordrende i det daglig med disse tingene dersom man er ulike.»

Intervjuobjekt #F har flere av de samme tankene som #E: «Ja, jeg tror jo kanskje at det er lettere å forstå hverandre, ha en god dialog, ha ting å snakke om, men samtidig så kan ikke alle være like heller. I et team så må man ha ulike personlighetstyper. Man må ha en balanse mellom de ulike rollene i teamet. Det er likevel helt klart at man har en bedre relasjon til de som man har like verdier som en selv, altså at man står for det samme. Det er lettere å rekruttere de inn enn de som er helt ulike.» Det forklares ytterligere fra #F at det er lettere å lede de som er lik seg selv enn de som er ulike. Årsaken er at man har en annen forståelse og dynamikk med slike personer. Det presiseres også at det er viktig med mangfold, og at det er mulig å ha god kjemi med dem som for eksempel har andre verdier enn seg selv. Likevel er det noe med den likheten som er viktig ifølge #F.

Intervjuobjekt #H tenker mye på om man passer med kandidaten. Vi har også eksempler på intervjuer der den aktuelle lederen ser at kandidaten ikke passer til dem, men at de ser for seg at personen kan passe med en annen leder. Videre sier #H at likhet mellom leder og medarbeider er viktig, og at vedkommende har opplevd mange eksempler på medarbeidere som ikke passer til lederen sin. Når man da forsøker å flytte personen til et annet team og en annen leder så har man opplevd at alt endrer seg til det positive.

Videre sier #H: «Så jeg tror at like folk, de må ha noen av de samme verdiene/tørre å by på seg selv, men jeg tror det kan bli krasj hvis man er for ulike, da forstår man ikke hverandre. Det er viktig for leder å finne de personene som fungerer hos seg.»

For #I er ikke likhet mellom leder og medarbeider viktig. Det forklares at det er fint å ha noen i teamet som er relativt like som leder og tenker i samme retning, men teamdynamikken er viktigere, og da trenger man ulike personer. Videre sier #I: «Jeg ville aldri bare hatt like personer som meg. Hvis alle hadde vært som meg så ville det ikke vært et bra team. Da blir det stillstand, hvis ingen tør å utfordre, det ville jeg ikke hatt.» Intervjuobjekt #I følger opp med å si: «Jeg synes ikke det er lettere å lede en som er lik meg

---

kontra en som er ulik. Det jeg synes er gøy med ledelse er det å gå inn i den ulike personen, hvilke knapper skal jeg trykke på for å få den personen til å utvikle seg. Hvis jeg skal utvikle meg som person og leder så må jeg ha noen utfordringer. Jeg er ikke redd for å prøve, så skal jeg være ærlig hvis jeg ikke får det til.» Intervjuobjekt #I forklarer at det også finnes personer som er nærmest umulig å lede. «Hvis noen over tid har fått gjøre ting på sin måte, bestemme selv, og aldri noen ledere som sier: Sånn gjør vi det ikke hos oss/det fungerer ikke, så er det utrolig krevende å «snu» dem. Likevel går det fint an å jobbe og skape en god relasjon med de alle fleste.»

#### *Hvordan vil du definere likhet?*

Intervjuobjekt #A mener at likhet er når to personer har sammenfallende personlighet. «Det har noe med opplevd kjemi å gjøre. Personlighet er likhet – opplevd likhet, som gjør at man har tilbøyelighet til å lettere samarbeide sammen. En annen ting kan være samme kompetanse, for eksempel samme bakgrunn fra samme arbeidsgiver, samme utdanning – da har vi noe felles (interesser) som vi kjenner på. En person kan føle likhet til en person, og igjen føle likhet til en annen person – på andre måter – for eksempel lik personlighet som den ene og lik bakgrunn som den andre. Like fritidsinteresser. Rett og slett ha noe felles som man kan forankre. Hvis man har samme personlighetstrekkene, for eksempel femfaktormodellen så er man i større grad like.»

Intervjuobjekt #F har samme utgangspunkt som #A. Likhet for #F handler om god kjemi, trygghet og tillit til hverandre, og at begge gir av seg selv. Videre trekkes det frem at personlighet og verdier er det man bør se på når man definerer likhet.

#### *Ser du/dere på likhet mellom leder og medarbeider som viktig? Hvis ja: Hvorfor? Hvis nei: hvorfor ikke?*

Intervjuobjekt #A mener at likhet mellom leder og medarbeider er viktig. Årsaken er at likhet gjør det lettere å skape et gjensidig tillitsforhold. Det trekkes også frem at kommunikasjonen og forståelsen mellom hverandre vil være bedre kontra ulike personer. Intervjuobjekt #A påpeker at leder må være mer bevisst i relasjonen med en som er ulik, og at det krever mer av leder.

Videre sier #A: «Den vanskelige samtalen med vedkommende vil kreve mye mer av meg i forberedelsesfase kontra en jeg er lik. Leder har et stort ansvar og leder må respektere ulikhet

– og gjøre det beste ut av det. Det å ha mange like i teamet sitt gir en ekstremt viktig og fin grunnmur, og fra den bygger man på med å dele kompetanse eller erfaringer, man rullerer på oppgaver, det er ingen roller som er viktigere enn andre. Jeg tror også at man fungerer bedre sosialt når man er like, man blir mer sammensveiset. Resultatene kommer nesten av seg når man har en slik grunnmur, da flyter alt bedre. Det er en god følelse. Da trenger jeg nesten ikke være til stede, da er man så sammensveiset, sterk teamfølelse, og mange som er ansvarsbevisst, her vil man levere for teamet.»

*Vuderer dere kandidatene opp mot bedriftens verdier?*

Ifølge #E ser man opp mot verdiene til organisasjonen. «Åpenhet og ærlighet kommer man langt med.» #E understreker at personlighet er det viktigste totalt sett. Man ønsker en som passer i, og forstår organisasjonen». #F og #I tenker derimot ikke på kandidaten opp mot bedriftens verdier, men begge poengterer at det mest sannsynlig skjer underbevisst.

#### 4.3.2 Ledere innovasjon

*Hva ser dere på som viktige egenskaper hos en ansatt?*

Intervjuobjekt #B ser etter en teamperson. Ifølge #B er det viktigere å ansette den rette teampersonen enn den som er sterkest faglig. «Her er man opptatt av hva teamet som helhet leverer, og det hjelper ikke dersom man har en gruppe individualister som sitter for seg selv. Jeg ønsker likevel heller å ha litt diversitet i teamet, men man kan ikke strekke det for langt.» På spørsmål om hva som er en teamperson, og hvordan man avdekker det svarer #B at det har litt med magefølelse å gjøre, og at det er vanskelig å sette ord på. «Ofte i en sånn setting så må man stille noen spørsmål som de ikke har forberedt på seg – for det er først da man får reaksjoner som ikke er øvd inn på forhånd. På hvordan de tenker. Et spørsmål jeg bruker og har som har fungert er: Hva er den største feilen du har gjort på jobb? Da blir de satt ut. Da må man være «åpen og ærlig». Det er vanskelig å si altså, akkurat hva man ser etter, fordi man kjører en uformell samtale, så det er mye på det første intervjuet man ser det der.» Videre sier #B: «Det er litt «gut feeling» altså, av og til så treffer vi og av og til så bommer vi.»

For #C er det viktig å vite at kandidaten har den rette kompetansen. «Man må ha basiskompetanse, men det handler også veldig mye om typen som er villig til å dele sin kompetanse, som er villig til å jobbe i team, som klarer å jobbe sammen med andre

---

mennesker, og så ser jeg etter en som utfordrer, kommer med nye tanker og innspill. Det er fordel om man kommer fra andre bransjer – det er veldig bra, som har andre innfallsvinkler fra ting – det synes jeg er positivt. Men så klart, man må ha basiskompetansen. Det er vel så viktig å vite at denne personen skal inn i teamet, den rollen, så man må se veldig mye på at kjemien fungerer på en måte, at det er et sosialt menneske du ansetter. Ser masse på personlighet, men så er det vanskelig å «catche» alt i et intervju. Jeg stiller gjerne åpne spørsmål for å få kandidaten til å reflektere, få vedkommende til å snakke – da får man et innblikk i hvordan de tenker. Vi er alltid to personer som holder intervjuet, det er viktig at det er flere som vurderer samme kandidat. HR blir også involvert i senere runder, og de har gjerne andre ting de ser på. Jeg ser på alt.»

Ifølge #D kommer det an på rollen. «Som en leder som har et team så må jeg alltid se etter en teamplayer. Det er utrolig viktig. Hvis det kommer inn en individualist som vil være fanebærer for det meste og jeg ikke har en sånn rolle i teamet ledig. En teamplayer er nok det aller viktigste. Om man er introvert teamplayer så er det ok, så lenge man forstår samspillet med andre for å komme til målet.»

Hva kjennetegner en teamplayer og hvordan identifiserer man det? «Det jeg har gjort er å sette vedkommende i ulike scenarioer og se hvordan vedkommende reagerer på det. For eksempel gi de en case og si: Vi er teamet ditt, hvordan tenker du å gå gjennom dette? Enten så kjører vedkommende hele oppgaven selv på tavlen, eller så benytter man anledningen til å bruke intervjuerne. Det tar det ikke 100%, men det er også måten vedkommende snakker om folk (tidligere kollegaer), hvordan man kom i mål med ting tidligere (om det var en felles innsats, eller om man fokuserer på seg selv. Det handler om hvilke spørsmål man stiller, og hvilke svar man får,» avslutter #D.

For #G handler det om «people skills» – man skal passe inn i teamet. «Man må ha kompetansen som stillingen krever i bunn, men det er ekstremt viktig at det er omgjengelige folk som liker et hektisk miljø. Jeg «catcher» det litt på erfaring, magefølelse, men også spørsmål som hvilken rolle vedkommende tar i et team, hvordan håndterer man konflikter – grave i hvordan de agerer som menneske – ikke bare på det rent faglige, se mennesket i rekrutteringen.»

Intervjuobjekt #K sier at det viktigste er evne til å endre seg fordi kompetanse er ferskvare. Det er derfor viktig å se at folk holder seg faglig oppdatert.

«Hvilken type du er, er ganske viktig i forhold til om du passer i et team, er selvgående, gir av deg selv, er en del av laget,» fortsetter #K. «Hvis du har disse to egenskapene så er du godt på vei. Referansesjekk er ganske viktig. Intervjuer er gjerne vanskelige å få nok informasjon ut fra. Som en del av intervjuprosessen så spør du om forholdet til vedkommendes leder. Det er i referanser ting kommer frem. Du kan ikke legge skjul på ting i referanser som teamarbeid og lignende – det vil slå tilbake på deg hvis du ikke er ærlig i referansesjekken.» Videre nevner også #K som #C at HR kommer inn og gjør egne uavhengige vurderinger, og ledere gjerne er opphengt i kompetanse og erfaring, mens HR fokuserer mer på organisasjonen som helhet. #K sier: «Vi trenger også disse andre tingene på plass også – det at man passer i organisasjonen og har den rette personligheten.»

Intervjuobjekt #K forklarer også at rekruttering er dyrt med lang gjennomføringstid og prosess. Man venter gjerne i tre måneder på personen, og i den perioden kan man ha kapasitetsproblemer. Videre kommer opplærings- og introduksjonsperiode på alt fra tre til ni måneder, før personen leverer 100%.

*Hva tenker du om ansvarsbevissthet som en egenskap å rekruttere etter?*

Intervjuobjekt #B mener ansvarsbevissthet og det å være proaktiv er viktige egenskaper. #C mener også at det er viktig, og trekker frem de som er selvgående. #C sier: «Man kan gi de en oppgave og vite at det er en person som ønsker å ta et ansvar – og selvfølgelig har vist gjennom andre at de tar et ansvar. Det med å bruke referanser når man rekrutterer – er ekstremt viktig. Ikke bare én referansesjekk, men flere, for det er ofte da man «catcher» ting. Mange spør: Ville du ansatt denne personen igjen? Ja/nei spørsmål, greit, men jeg spør heller er det noe spesielt jeg trenger å vite – for da får man gjerne vite noe man ikke har spurt om som er viktig med den personen. Så referanser i rekruttering er viktig.» Intervjuobjekt #D sier at ansvarsbevissthet er kjempeviktig, så lenge det ikke går på bekostning av team. #D utdyper: «Det å ta ansvar og det å forstå samspillet i team (som man må) – det er utrolig viktig, det er nøkkelen. En annen ansvarstype er å ta ansvar for kunnskapsdeling, få sin kunnskap ut.»

---

*Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter? Hvis Ja; på hvilken måte? Hvis nei; hvorfor ikke?*

«Jeg burde sikkert tenkt mer på det, kommer det fra #B. Nei, egentlig ikke sånn direkte, kanskje underbevisst. Nei, jeg vet ikke, det burde jeg jo tenkt mer på. Jeg tror nok mer at jeg tenker hvem skal du jobbe tettest med til dagen, hvordan vil det fungere. Ja, jeg tenker mer team. Jeg gjør meg nok noen tanker i forhold til ledelse, men tror ikke jeg har tenkt noe særlig på det. Erfaring er at de som går greit inn i et team, de går også greit an å lede. Det er ikke nødvendigvis slik at vedkommende må være lik de andre som er i teamet, men den må passe sammen med dem. Det er litt sånn at dersom det kommer inn en man tror ikke passer så godt i teamet, så baller det på seg med mange ting, inkludert ledelse.»

Intervjuobjekt #C forklarer: «Jeg tenker ikke sånn: Dette må være en enkel person å lede, jeg tenker heller motsatt – jeg ønsker også utfordringer for å bli en bedre leder – så dersom det er noen som kan utfordre meg og som jeg ser er annerledes enn meg selv, så er det spennende, jeg tenker ikke så mye på at jeg skal lede vedkommende, for sånn som vi jobber så er det ikke jeg som er der dag til dag. De skal inn i et team, ta ansvar selv, de skal helst være selvgående. Så jeg tenker ikke så mye på akkurat det.»

«Kan jeg tenke meg å jobbe sammen med denne personen,» er det første spørsmålet #D stiller seg. «Det jeg gjør vanligvis er i første omgang å vurdere om kandidaten og jeg passer sammen. Videre ser jeg om denne personen har potensial i organisasjonen. Jeg spør også alltid om den jeg intervjuer sammen med kunne tenke seg å arbeide med vedkommende.»

Intervjuobjekt #G sier: «Ja, gjør kanskje det? Men jeg tenker vel så mye på hvordan blir det for mine kollegaer, mitt team – hvordan er denne personen i den settingen, dersom en person er negativ så vil det være vanskelig for meg som leder å lede, og samtidig vil det være vanskelig for mine medarbeidere at vedkommende skal fungere i teamet. Så ja, jeg tenker på det. Man merker jo om det er noen man ikke kan sette fingeren på, en slags kjemi. En god dialog er viktig.»

For #K er det viktig å se for seg hvordan det er å lede den aktuelle kandidaten. «Som leder så bygger man stolthet i det teamet ditt leverer, så det er ganske viktig når man ansetter en person han eller hun er en som du ønsker å lede. Men så er det samtidig viktig at vi som ledere er flinke til å ansette folk som utfordrer oss selv (du skal alltid passe på å rekruttere

folk som er flinkere enn deg selv) – de skal overgå deg i kompetanse, de skal være ansvarlig for et område. Det andre er at medarbeidere utfordrer oss – tøffe på intervju, stiller tøffe spørsmål tilbake, ikke bare aksepterer det vi sier, setter seg godt inn i det på forhånd. Vi spør alltid: Er du kunde hos oss? Det er en så liten anstrengelse, det er det minste du kan gjøre før intervju, vise interesse.» Videre påpeker #K at det er viktig å se for seg hvordan vedkommende vil passe i teamet, og man vurderer da om kandidaten deler verdiene til bedriften, deler filosofien, og hvilken personlighet kandidaten har.

Intervjuobjekt #K utdyper videre: «Vi lager en plan på intervjuet og så blir det en kombinasjon av facts og magefølelse om vedkommende passer inn. Det er som når man skal velge en å velge livet med – man må gjøre noen vurderinger om man passer sammen – for hvis ikke så blir det kostbart. Vi sier også til kandidaten at de må finne ut om de passer med oss. Er dette match for deg. Veldig bilateralt. Jeg blir glad når en som skal bli ansatt har forhørt seg med andre om den aktuelle lederen.» #K avslutter med å si: «En dash med passion, en dash med magefølelse, en dash med om vi har en fit, om vi passer til hverandre, i tillegg til alt dette faktiske som skal ligge der.»

*Forskning tyder på at likhet mellom leder og medarbeider er viktig, og at det gir mange positive effekter for de aktuelle personene, og for organisasjonen som helhet. Hva tenker du om det?*

«Ja, det høres ikke urimelig ut det tenker jeg,» sier #B. Det kan være like verdier, personlighet, likhet i proaktivitet og lignende. Det forklares at dersom man har noe felles med kandidaten, så vil det ha stor betydning. Dette kan være alt fra samme bakgrunn, like interesser eller nesten hva som helst. «Jeg tror det hjelper veldig om man har en eller annen felles ting som man brenner for sammen, som kan være forskjellig fra person til person. Det merker jeg at blir mer utfordrende dersom man har stor diversitet i teamet bare i forhold til fagfelt, men også andre ting. Jeg tror på det du sier om likhet og noe felles. Der jeg føler det går lettest å lede så er det når en har en felles knagg å henge noe på i relasjonen mellom leder og medarbeider, det være seg å gå på ski, samme faglige bakgrunn eller lignende.»

Fra #C kommer det: «Jeg har sagt litt om det allerede, jeg ønsker ikke å ansette tvillinger. For man er nødt til å ha en dynamikk, en utfordring, men man tenker gjerne gjennom hvis man skal ansette en person som skal inn i et gitt team (og så vet man hvordan dette teamet spiller sammen), så tenker man litt på personligheten – personlighetstypen. Hvis dette for



---

eksempel er et team som er veldig stille, så tenker man gjerne at man trenger en med energi, som rufser litt opp, gjerne litt utadvendt i forhold til andre. Så man tenker litt på det, man vil ikke bare ha folk som er helt like. Da blir det ikke noe nytenkning. Man må tenke på at de skal passe inn i et team, sånn sett så må det være en type som kan passe inn i det teamet, men ikke være lik, som gjerne kan utfordre det som teamet mangler, så det tenker jeg på at er veldig viktig.»

Intervjuobjekt #D nevner som #C at ulikhet er å foretrekke. «Jeg liker jo ulikhet, jeg må innrømme det. Jeg liker at man finner hverandre selv om man er ulike, det er noe av utfordringen også – det å få et godt team. Noen elementer må være der, men alt trenger ikke være likt.» Intervjuobjekt #G fokuserer på de samme faktorene som #C og #D. «Jeg tenker jo at vi ikke bare kan ha like folk, vi liker jo mangfold – det gjør vi. Vi trenger at folk bidrar med egne ting, hvis noen bidrar til god stemning for eksempel så kan man ikke ha et helt team med sånne som baker pepperkaker på kveldstid sammen – det blir ikke særlig effektivt. Like barn leker best ja, men man trenger ulike styrker og svakheter innenfor det. Det handler om å finne balansen,» sier #G. Videre trekker #G frem at det er viktig å finne personer, personlighetstyper, som er komplementerer teamet slik at man kan bli enda bedre.

#G utdyper: «Den første jobben jeg hadde etter studiene så sa de vi ansetter mennesker – teknologien kan man alltid lære seg. Det er noe veldig i det. Hvis man har en superracer faglig som ikke fungerer i team, vi skal samhandle/jobbe autonomt, hvis vedkommende ikke fungerer der, så er det ikke en slik person man vil ha. Men selvfølgelig noe basis i bunn. Jeg ser team som ikke fungerer så godt og det ser jeg er at de ikke har den human kompetansen. Hvis man bare har introverte typer så blir det ikke trivsel på jobb. Folk som bare sier god morgen og så ser de ned igjen og jobber, det er ikke trivsel.»

For #K handler det om å få en sammensetning av likhet og diversitet for at et team skal fungere. Det forklares at det er en fordel med eldre og unge mennesker, menn og kvinner, og personer med erfaring fra ulike virksomheter. Det poengteres også at personligheten ligger fast. Videre forklarer #K: «Det er ikke alltid enkelt å rekruttere folk. Ikke alltid lett å treffe. Vi ønsker veldig kompetente folk, faglig tyngde som passer inn i organisasjonen vår. Det er ikke alltid det er kompatibelt. Man kan få noe, men må gi slipp på noe. Rekruttering er ikke noe for pyser – veldig gøy – treffe ulike folk/gjøre mange vurderinger, friske innspill, verste er intervjuer der man må hale ut informasjon av folk – skjønner fra første setning at dette ikke er aktuelt. Det å ansette riktige folk er en stor lederutfordring.»

*Hvordan vil du definere likhet?*

Intervjuobjekt #D svarer: «Det er veldig vanskelig å si. Dersom en er introvert og jeg er utadvendt betyr ikke nødvendigvis at vi er ulike. Det er veldig vanskelig å sette fingeren på. Jeg må innrømme at jeg jobber best med de som er litt ulik meg, da supplerer vi hverandre.»

*Tenker du på bedriftens verdier opp mot kandidatens verdier i en rekrutteringsprosess?*

Ja, sier #C. «Bedriftens verdier gjenspeiler mye av mine egne verdier, og når bedriften har de verdiene, så vil man finne en person som kan snakke frem de verdiene og jobbe etter verdiene.» Intervjuobjekt #D og #G svarer også at det er viktig.

#### 4.3.3 Nøkkelinformant HR

*Hvilke egenskaper vektlegger dere mest? Hva rekrutterer dere på?*

«Godt spørsmål. Det jeg ser etter er rett og slett personligheten. Når jeg får et rekrutteringsoppdrag fra en leder så inneholder den i 80% av tilfellene de faglige kvalifikasjonene som trengs – og det forstår jeg – de skal jo få disse utført, men samtidig så tenker jeg at oppgavene endrer seg over tid (i den ene eller andre retningen), slik at det er utrolig viktig med personligheten til vedkommende og at vi får den rette personen inn i teamet. Og da er det ikke et svar på det fordi vi trenger en person som passer inn i den gruppen de skal jobbe med og da er vi opptatt av at vi har ulike personligheter. For det verste er å tenke at man skal ha personer som er lik seg selv, fordi man skal sikre at vi har folk som tenker annerledes og reagerer annerledes enn seg selv fordi vi jobber mot hele kundemassen og det den representerer. Vi må være representative.»

«Jeg har en stor forkjærlighet for personer som er litt vågale og byr på seg selv – deler kompetanse, vil lære fra og til andre, og jeg er veldig fan av de som tør å være åpen, tør kritisere, tør rose, da blir jeg imponert.»

*Hva tenker du om ansvarsbevissthet som en egenskap å rekruttere etter?*

«Det tenker jeg er veldig sentralt fordi at vi som organisasjon har lagt opp til en flat struktur og dermed til at folk er ansvarsfulle. Ledere har hverken kapasitet eller ønske om å gå rundt å kontrollere.»

---

*Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter? Hvis Ja; på hvilken måte? Hvis nei; hvorfor ikke?*

«Ja, det gjør jeg, men jeg tenker egentlig tre dimensjoner: Jeg har fått oppdrag av leder å finne en person som vedkommende skal være leder for, men det viktigste er hvilket team de skal jobbe sammen med, det er derfor sjelden leder/medarbeider får stort fokus – det er bare ett lite «bifokus» – teamet som sådan vil få mest fokus. Men samtidig så tenker jeg på enhver rekruttering som at denne personen vil være et annet sted i organisasjonen i fremtiden (rundt neste sving skjer det noe), så jeg tenker egentlig mest på organisasjonen når jeg rekrutterer. Det er litt sånn at dersom personen passer med teamet – så vil den mest sannsynlig passe med lederen, og da også indirekte passe i organisasjonen.»

«Hovedfokus er teamet/organisasjonen, fordi team endrer seg og oppgaver endrer seg. Jeg må sikre at en enkelt medarbeider kan jobbe flere steder og ikke være helt låst til en oppgave/et område.»

«Ved å ha organisasjonsfokuset så ser man etter personer som passer i organisasjonen i dag og i fremtiden.»

*Forskning tyder på at likhet mellom leder og medarbeider er viktig, og at det gir mange positive effekter for de aktuelle personene, og for organisasjonen som helhet. Hva tenker du om det?*

«Når jeg tenker likhet i denne sammenhengen så tenker jeg på verdisynet, at man deler de verdiene og visjonene som organisasjonen har. Dette oppdraget ser vi på samme måte. Det vil være et utrolig godt utgangspunkt. Men å finne en lik personlighet som oss selv det synes jeg ikke er en fordel, det kan være en ulempe, fordi vi trenger folk som har ulike måter å agere på – det er verdifullt og er noe organisasjonen trenger.»

Videre utdyper #J: «Hvis man tenker rent kortsiktig sammen med noen så ville det vært bedre at det var en «lik» person for da ville kommunikasjonen flytt bedre, bedre forventningsavklaring og lignende. Da slipper man «ekstra svinger». Jeg tenker likevel at det ikke er utviklende nok. Jeg tenker at det er komplekst og det krever at man tenker kreativt. Jeg tror man trenger å ha de som er opptatt av lover og regler, de som er kreative, de som har ulike innganger på noe – da blir produktet bedre til sammen – over tid så trenger vi å bli utfordret litt på at noen stiller andre spørsmål enn jeg ville gjort.»

«Men det er klart at dersom jeg og en medarbeider har ulike verdier – og er ulike så vil vi slite med kommunikasjonen og det daglige. Det blir klart en slitasje over tid, dersom man har noen som er grunnleggende ulik – det vil slite på begge parter. Hvis man tenker parrelasjoner/vennerelasjoner: Er du på jakt etter de som gir deg energi, ikke de som spiser all energien din, de kan du ikke være like mye med – i det perspektivet. Men jeg liker ikke ordet likhet – jeg liker mer at vi har forståelse for hvordan vi tenker ulikt – hvordan vi passer sammen – du må ha respekt og gi rom for de ulikhetene.»

«Vi tester kandidatens verdier opp mot organisasjonens verdier under intervjuet. Hvorfor har dere søkt jobb, hva er dere på jakt etter, hva forventer de, hvordan ser de oss utenfra, hva vet de på forhånd, kjenner de folk her, hva har de hørt.»

«HR vil alltid prioritere organisasjonen over jobbinnholdet – det er alfaomega. HR ser ting i et annet perspektiv enn det ledere gjør. De har et behov de må dekke når det gjelder kompetanse og jobbinnhold, men vi må være det overordnede som ser helheten og som ser fremtidige behov opp mot den aktuelle personen. Du skal fungere i organisasjonen både i dag og i fremtiden. Vi må ha et langsiktig perspektiv. HR og ledere er som hånd og hanske. De ser etter den kompetansen vi trenger, mens HR ser etter personene vi trenger, og det er lederne klar over også, og forventer at vi ser på andre ting. Totalen må bli bra.»

Videre forklarer #J at det er lettere å rekruttere inn personer som passer organisasjonen enn å endre de som ikke gjør det. #J påpeker også kandidatene har et ansvar på lik linje med organisasjonen, og må spørre seg selv om de passer i den aktuelle organisasjonen. «Det er helt avgjørende at vi passer sammen.»

---

## 5. Analyse av funn

I dette kapittelet skal jeg analysere og diskutere funnene gjort i studien, og bruke dette til å svare på oppgavens problemstilling: Hvorfor bør en i planlegging og gjennomføring av rekrutteringsprosesser bruke kunnskap fra ledelsesteori om *likhet* mellom medarbeider og leder til å rekruttere medarbeidere?

For å kunne svare på denne problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i hvordan ledelsesteori og rekrutteringsteori behandler likhet sett opp mot hvordan ledere fra bankbransjen ser på ledelsesprosesser og hva som blir vektlagt i rekrutteringsprosesser. Dette vil gi oss svar på betydningen av likhet i rekrutteringsprosesser i dag, og om det faktisk foreligger et teori-praksisgap. Analysen vil dermed ha følgende struktur:

- Hvordan ser ledere på ledelsesprosesser og hvordan dette står i forhold til ledelsesteori?
- Hvordan gjennomfører ledere rekrutteringsprosesser sett opp mot ledelses- og rekrutteringsteori?
- Hvordan gjenspeiler oppfatning av ledelsesprosess seg i rekrutteringsprosess?

Analysen følger intervjuguiden tematisk og kronologisk ved først å se på ledelse og deretter rekruttering. Jeg har også valgt å opprettholde skillet mellom kategoriene leder «kundeservice» og leder «innovasjon», for å se om det er forskjeller eller likheter mellom de to gruppene. Dette må i så fall forklares. I tillegg inngår funnene fra nøkkelinformant HR i analysen. Tilsammen vil dette gi oss svar på mulig gap mellom teori og praksis.

### 5.1 Hvordan ser ledere på ledelsesprosesser og hvordan dette står i forhold til ledelsesteori?

Kort oppsummert fra kapittel 2, underpunkt 2.1 om followership, så viser ledelsesteori at ledelsesprosesser er resultat av interaksjon mellom leder og medarbeider. Ledelsesprosessen vil således involvere både leder og medarbeider, og det sentrale er hvordan en samhandler for å skape lederskap og followership. Dynamikken i egenskaper og rollene til både medarbeidere og ledere i slike prosesser er beskrevet og definert på ulike måter. Medarbeidere og ledere utøver sine roller forskjellig, noe som har betydning for

ledelsesprosessen. I Chaleff sin modell (1995, gjengitt M. Uhl-Bien et al., 2013) vil for eksempel iverksetteren score lavt på utfordring av leder, men høyt på lederstøtte, mens individualisten scorer høyt på utfordring av leder og lavt på lederstøtte. Hverken iverksetteren eller individualisten hører til medarbeidere som har en proaktiv tilnærming til sin rolle. Medarbeidere som scorer høyt på utfordring av leder og lederstøtte samarbeider med ledere og bidrar til et produktivt arbeidsmiljø.

En leder kan styrke eller svekke medarbeiderens positive oppfatninger til organisasjonskulturen.

I presentasjon av funn viste jeg til følgende fem spørsmål som ble stilt ledere i bankbransjen med utgangspunkt i ledelse:

- Hva er god ledelse for deg?
- Hva ser du på som de største utfordringene ved å være leder?
- Hvilken type personer er «lettest» å lede?
- Hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosess?
- Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider? Hvis ja, hva gjør du for å skape/pleie denne relasjonen? Hvis nei, hvorfor ikke?

#### 5.1.1 Hva er god ledelse for deg?

Under spørsmålet hva er god ledelse for deg, svarte to av fem fra «kundeservice» *tilstedeværelse*. To bruker begrepet *tilgjengelig*, en bruker uttrykket *å være til stede*. Fire av fem fremhever det *å se den ansatte*. Tre av fem svarte *tydelig*. To av fem ledere trekker fram helt de samme nøkkelordene. Andre nøkkelord er: Tørre å ta beslutninger, bry seg, tilrettelegge for at medarbeideren lykkes, delegere oppgaver, gi konstruktive tilbakemeldinger, tørre å gi beskjed. I kategorien «innovasjon» svarte fire av fem *å være til stede*. To svarte *tilrettelegge/fasilitere*. To svarte *motivator* og *få et team til å dra i samme retning*. To trakk fram *mål*. Andre beskrivelser fra denne gruppen er *se den ansatte*, *bygge opp medarbeideren*, *oversikt*, *se sine begrensinger*, *transparent* og *åpen*.

Før jeg kommenterer nærmere de begrepene som fremkommer hyppigst, er det noen av de andre som trenger en utdypende forklaring med utgangspunkt i den konteksten de fremkommer. Innen «kundeservice» gjelder dette uttalelsen om å tørre å gi beskjed. Det å gi

---

konstruktive tilbakemeldinger handler om å se medarbeideren, gjerne gjennom en-til-en-samtaler. Det å være til stede, se den ansatte og bry seg, innebærer også det å gi beskjed i forhold til forventinger. I kategorien «innovasjon» ble det vist til transparent og åpen som viktig for god ledelse. En leder må ikke sitte med informasjon som den ansatte burde vite. Oversikt viser til at leder trenger oversikt på et overordnet nivå med medarbeidernes jobbsituasjon, slik at leder får vite om belastninger og om det er behov for støtte. Det at en leder er tilrettelegger innebærer at lederen sikrer at medarbeiderne har gode rammer til å utføre jobben sin. Når en leder sier at god ledelse handler om å se sine begrensinger innebærer det en erkjennelse av at en leder ikke kan være like flink på alle områder. Når målet er å bygge opp medarbeideren, innebærer det å gi tilbakemeldinger.

Hvordan begrunner ni av ti ledere at tilstedeværelse/tilgjengelig/være til stede er et kjennetegn på god ledelse? Det å være tilgjengelig koples til det å være tett på medarbeideren, slik at det motsatte vil være at medarbeideren blir overlatt til seg selv. Det å være til stede vil ha sammenheng med å være tett på i forhold til oppfølging og forventinger. Det vises også til det å jobbe *med* medarbeiderne. Å være til stede er å vise hvilken kultur en ønsker å ha. En leder viser til at det går en grense mot detaljstyring, og medarbeidere vil oppleve det som negativt dersom de ikke får jobbe i fred.

Viktigheten av å være tett på, og se den ansatte ble fremhevet av fem ledere. Her ble det pekt på å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg vil det være en forutsetning for å løfte fram medarbeiderne.

Med tydelig blir det vist til at alle er trygge på hva som er deres arbeidsoppgaver. Med motivator blir det vist til at en leder må være en god formidler og motivator. En leder skal motivere sine medarbeidere. Av lederne som trakk fram mål som viktig for ledelse, trakk den ene frem det å skape felles mål å jobbe etter, mens den andre la vekt på å formidle målet til bedriften.

Resultatet fra undersøkelsen om hva god ledelse er, bekrefter at lederne oppfatter ledelse som et samspill mellom leder og medarbeider. Forestillingen om god ledelse som det å gi støtte, motivere og være en god formidler, i tillegg til å tilrettelegge for at medarbeideren lykkes, hører til en slik dynamisk prosess. Det samme gjør uttalelsen om å jobbe med medarbeiderne. Det å være til stede for å vise hvilken kultur en ønsker, kan knyttes direkte til teori som sier at lederen er nøkkelfaktor for å sette organisasjonens kultur ut i praksis.

Medarbeideren er avhengig av lederen for hvordan organisasjonens verdier blir overført til det daglige arbeidsmiljøet (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005). Det å løfte fram medarbeiderne viser til at leder i dyader som fungerer, er mer aktive og forsøker å påvirke medarbeidernes selvtillit positivt (Kim & Kim, 2013).

Innen ledelsesteori har en gått fra tradisjonen om å se medarbeidere som en homogen gruppe underordnet leder, til medarbeidere som enkeltindivid med ulike roller til leder i ledelsesprosessen (M. Uhl-Bien et al., 2013). Det å se den ansatte og bry seg, peker på slike individuelle relasjoner.

Samtidig ser vi at flere legger vekt på det å få et team til å trekke i samme retning. Dette kan bety at lederen identifiserer sine lederoppgaver til teamet og kanskje ikke så mye til enkeltrelasjoner. Lederen beskriver teamet på mange måter som en homogen gruppe. I det å få et team til å trekke i samme retning ligger implisitt oppgave som motivator og formidler overfor teamet.

God ledelse definert gjennom å være til stede, kan være del av samspillet. For å få til dynamikk, er det viktig med god kommunikasjon. Tilstedeværelse kan således innebære at det å være tilgjengelig på arbeidsplassen skaper slik kommunikasjon, men det kan også vise til behovet for å være til stede for at arbeidsoppgaver/prosesser skal bli løst/ha framgang. I siste tilfellet vil det kunne stå i kontrast til utvikling av ledelsesprosess gjennom kommunikasjonsutspill som innebærer at det utvikles en forståelse for hvordan oppgavene skal løses mellom leder og medarbeider (Uhl-Bien, 2006). Da vil det å være til stede passe til ledelse i en mer tradisjonell kontekst, med lederen som overordnet medarbeideren. Det kan også vise til teorien om ulik proaktiv personlighet. Dersom medarbeider har lavere proaktivitet personlighet enn leder, vil leder gjennom sine kommunikasjonsutspill sende forventninger og feedback. Forventninger om gjensidighet, vil da bety at et positivt utspill fra leder blir fulgt opp av et positivt utspill fra medarbeider, for slik å løfte medarbeiders proaktivitet (Zhang et al., 2012).

Gjennom spørsmålet om hva som er god ledelse, definerer intervjuobjektet sin egen rolle og den dynamikken som han/hun mener skal være mellom leder og medarbeider. Oppsummert skal en leder først og fremst være tilgjengelig. Dette danner basisen for lederrollen.



### 5.1.2 Hva ser du på som de største utfordringene ved å være leder?

Under spørsmålet hva ser du på som de største utfordringene ved å være leder, trekker fire av fem fra «kundeservice» frem at det er utfordrende å være nok tilstede med sine ansatte, enten fordi man har mange medarbeidere, eller fordi man bruker så mye tid i møter og prosjekter. To av fem fra «innovasjon» trekker også frem denne utfordringen. Dette kan relateres til Graen og Scandura (1987) sine tre faser som beskriver hvordan en dyade mellom leder og medarbeider utvikler seg. Dersom ledere mener de ikke får nok tid med sine ansatte så kan det tyde på at dyaden ikke får utviklet seg slik man skulle ønsket, og at det igjen kan føre til at leder ikke klarer å utvikle en dyade med god kvalitet med den enkelte. Høykvalitets LMX er særlig kjennetegnet gjennom tillit, respekt, lojalitet og felles forpliktelser (Liden & Maslyn, 1998). Det vil være problematisk dersom man ikke får nok tid til å utvikle et slikt forhold.

Én leder fra «innovasjon» trekker frem at det kan være utfordrende å skape et rom der medarbeidere føler seg trygge. På samme måte som mangel på tilstedeværelse, så vil denne utfordringen virke inn på utviklingen av en dyade. I følge modellen om dyadens tre trinn, så utvikles trygghet i løpet av trinn to og tre (role making stage og role routinization stage).

Det å finne en kommunikasjonsform eller samtaleform som fungerer for alle, blir påpekt som en utfordring fra en fra «innovasjon». Dette kan også knyttes til uttalelse om at det er vanskelig å få alle til å forstå den retningen organisasjonen skal i, slik som en leder uttrykker. I følge ledelsesteori vil kongruens mellom medarbeider og leder føre til bedre forståelse dem imellom, noe som igjen fører til at medarbeider bedre forutser hvilke mål og forventninger leder har (Colbert, 2002, gjengitt i Astakhova, 2015). I dyader der det er god match mellom medarbeider og leder er det bedre kommunikasjon, og relasjonen styrkes som en konsekvens (Kim & Kim, 2013).

Et interessant funn, er at flere ledere peker på balansen mellom å være et talerør for toppledelsen og for teamet som man leder. Denne «lojalitetskonflikten», og hvordan den virker inn på ledelsesprosessen, er lite behandlet i teoriene om followers. Teoriene ser mer på medarbeider opp mot nærmeste leder, og fanger dermed ikke godt nok opp ulike elementer som er med på å påvirke ledelsesprosesser. Leders oppgave er å formidle organisasjonens mål og verdier. Det ligger trolig som en innebygd forutsetning i teoriene at leder representerer og formidler de overordnede målene. Leder har gjerne fått sin posisjon

nettopp fordi han/hun identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier. Giberson, Resick & Dickson (2005, gjengitt i Van Vianen et al., 2011) har påpekt at organisasjoner over tid har tendens til å bli homogene, og at særlig ledere har stort sammenfall med organisasjonen.

### 5.1.3 Hvilke personer er «lettest» å lede?

Under spørsmålet hvilken type personer er «lettest» å lede, er det variasjon i svarene innad i kategorien «kundeservice». To av fem svarer at medarbeidere som ser helheten er «lettest» å lede, mens to nevner medarbeidere som er positivt innstilt. Tilsvarende nevner to ledere de som tar ansvar. En trekker frem medarbeidere som har samme verdier som leder, mens en nevner de som er unge og uerfarne. De som er selvgående blir også fremhevet.

I kategorien «innovasjon» er det variasjon i svarene. Tre av fem trekker fram engasjerte medarbeidere som de som er «lettest» å lede. To av fem nevner motiverte medarbeidere. To ledere nevner de som utfordrer leder. Selvgående medarbeidere blir trukket fram av to. En leder legger vekt på de som er åpen og ærlig.

Oppsummert ser vi at de som ser helheten, er engasjerte, positive, ansvarsfulle og selvgående, er medarbeidere som er lettest å lede. Eksempler som blir gitt er at medarbeideren kan ha løst en oppgave før lederen selv har tenkt på dette. Medarbeideren vil i teorien om proaktivitet, da ha høyere proaktivitet enn leder. Dette kan bidra til å få ledelsesprosessen framover (Wilson et al., 2010). Positive medarbeidere tar til seg tilbakemeldinger og er hjelpsomme.

Flere peker på at medarbeidere som er engasjerte og selvgående tar på seg oppgaver som ligger utenfor det en normalt kan forvente. I teorien er dette betegnet som *organizational citizenship behavior*, såkalt OCB eller ekstrarolleatferd (Deluga, 1998).

De som nevnes som vanskeligst å lede er medarbeidere som er passive, ikke ønsker endring, har sterke meninger, har et snevert syn og er lite åpen for å diskutere andres meninger. I kategorier av followers vil de passive og de som ikke ønsker endring falle inn under kategoriene *isolert* eller *tilskuer* i Kellerman (2008) sin inndeling. De som har sterke meninger og er lite åpen for å diskutere andres meninger vil ifølge Tepper et al., (2001) kategoriseres som followers som ikke følger, og kan betegnes med *dysfunksjonell motstand*.

---

En dyade utvikler seg gjennom kommunikasjon. Leder kommer med kommunikasjonsutspill som så blir tolket av medarbeideren, som så kommer med sitt utspill tilbake. Undersøkelsen bekrefter at det ikke er alle medarbeidere som er like lette å få med i en slik utvikling av dyaden. Dette vil være de som er passive/stille eller de som protesterer og ikke er villige til å høre på andres argumenter. Det å være tett på gjennom hyppige tilbakemeldinger kan da være et tiltak for å utvikle dyaden (Zhang et al., 2012).

Flere peker på at de setter pris på ansatte som tør å si i fra. Dette er i samsvar med teorien om ansvarsbevisste medarbeidere som er modige til å stå opp for, og opp mot, lederen. Basisen er da et grunnleggende tillitsforhold som er etablert gjennom dyaden og høy LMX-utveksling (Liden & Maslyn, 1998).

I tillegg nevnes unge og uerfarne som «lettest» å lede. De kan formes. Dette vil da stå dels i kontrast til etablert teori, som hevder at noen verdier vil være vanskelig å endre. I forskningslitteraturen om verdipåvirkning fra leder til medarbeider vil slik påvirkning kunne skje gjennom utvikling av nye verdier (Lord & Brown, 2001).

#### 5.1.4 Hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosessen?

Til spørsmålet hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosess, trekker tre av fem ledere fra «kundeservice» frem at medarbeidere spiller en avgjørende rolle i ledelsesprosessen. Videre nevnes samspill mellom leder og medarbeider. Intervjuobjekt #A sier: «Medarbeider spiller en avgjørende rolle på mange måter, det er klart at dersom vi ikke spiller på lag, eller dersom man møter motstand så blir det fryktelig vanskelig.» Intervjuobjekt #E sier: «Det å lede handler om å skape resultater gjennom andre.»

I kategorien «innovasjon» er det også tre av fem ledere som trekker frem at medarbeidere spiller en viktig rolle i ledelsesprosessen, og at det er snakk om et samspill. Hvilken rolle medarbeider har i ledelsesprosessen blir beskrevet på ulikt vis. # C legger vekt på at leder og medarbeidere blir sett på som likeverdige, og at det ikke bør være nivåer. Medarbeiderne er kompetente og selvstendige. Forskjellen mellom leder og medarbeider er at førstnevnte har personalansvar. Medarbeidere er ledere, de er fanebærere for selskapet og de vet målet. Det er heller ikke noe nederlag å gå fra leder til medarbeider, det vil si endre rolle. #K påpeker viktigheten av fokus på felles leveranseansvar, klare målsettinger og at man jobber mot det samme resultatet. Leder og medarbeider er del av teamet som jobber og skaper resultat sammen. Med utgangspunkt i Chaleff sin modell (1995, gjengitt i M. Uhl-Bien et al., 2013)

ser vi at lederne beskriver medarbeiderne som *partnere*. Dette er medarbeidere som scorer høyt på utfordring av leder og lederstøtte. Ledere er avhengige av partnere dersom de skal bruke makten fornuftig og effektivt over tid. Det å utfordre betyr i denne sammenheng å være proaktive. Det er medarbeidere som er ansvarlige og samarbeider med ledere.

#### 5.1.5 Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider?

Under spørsmålet er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider, er intervjuobjektene i kategori «kundeservice» samstemte. Alle er opptatt av en god relasjon med den enkelte medarbeider. Tilsvarende svarer alle lederne i «innovasjon» at de er opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider.

Forskjellene mellom de to kategoriene, og også innad i egen kategori, består i hvordan man ser på relasjonen, og hva den enkelte gjør for å pleie relasjonen. Flere peker på at det går et skille mellom det å ha et leder-medarbeider forhold og det å være venn. Det er samtidig viktig å få kunnskap om «hele mennesket», det vil si hvordan vedkommende har det privat og jobbmessig. Det å kjenne en person godt, er en forutsetning for å etablere et tillitsforhold. Nettopp det å være glad i mennesker, blir fremhevet som en viktig lederegenskap.

Som virkemidler for å etablere relasjon og bli kjent med medarbeideren, ble følgende nevnt:

- Faste en- til-en-samtaler/medarbeidersamtaler
- Spørre hvordan medarbeideren har det
- Tilstedeværelse
- Gi tilbakemeldinger
- Det å være åpen selv

Relasjon mellom medarbeider og leder, og relasjon innad i teamet, ble fremhevet som ulike relasjoner som lederen må ha fokus på. Her gir ikke teorien godt nok svar på hvor «dyp» relasjonen mellom medarbeider og leder må være for at dyaden skal utvikle seg.

#### 5.1.6 Nøkkelinformant HR

Nøkkelinformant HR trekker fram mange av de samme elementene i beskrivelsen av hva god ledelse er, som lederne fra «kundeservice» og «innovasjon». God ledelse er å se sine medarbeidere, involvere og inkludere. «En leder er en tilrettelegger eller en coach som står

---

litt på baksiden og løfter frem, og det er viktig at det skjer i praksis også. God ledelse er suksess gjennom andre.»

Tilsvarende er det store likheter mellom nøkkelinformant HR og lederne fra de to kategoriene på spørsmålet om hvem som er lettest å lede. Selvstyrte medarbeidere er lettest å lede, de egosentriske vanskeligst. «De medarbeiderne som ikke forstår at det handler om et samspill, en laginnsats, de er mer krevende.» Det er dermed et fokus på samspillet og teamet som vi finner hos de andre lederne.

HR-representanten har et relasjons- og medarbeiderfokus i ledelsesprosessen, og legger vekt på at lederskap er relasjoner. Dette samsvarer godt med teori om leder-medarbeiderutveksling i LMX-teorien om dyadisk lederskap. Ledere utvikler ulike relasjoner til sine ansatte. Effektiv ledelse er avhengig av at leder og medarbeider har utviklet en sterk leder-medarbeider-utveksling (Risan, 2012; Uhl-Bien, 2006).

#### 5.1.7 Oppsummering analyse av ledelsesprosess

Hvordan ser ledere på ledelsesprosesser og hvordan står dette i forhold til ledelsesteori?

Undersøkelsen viser at ledere ser på medarbeidere som sentrale aktører i ledelsesprosessen, og at det er et samspill. Medarbeidere som er lettest å lede er blant annet de som er engasjerte, selvgående og ser helheten. Hvordan de ser på sin egen lederrolle i samspillet, varierer. Mens de fleste legger vekt på det å være til stede, vil det være noen som legger vekt på tydelighet som viktig for den rollen de har. Jeg har tidligere kommentert at tilstedeværelse kan tolkes både innenfor den tradisjonelle leder-medarbeider-rollen og i en dynamisk prosess-kontekst. Når vi sammenligner svarene som blir gitt under hva er god ledelse med svarene som ble gitt til spørsmålet er du opptatt av god relasjon med medarbeiderne, så blir det å være til stede/tilstedeværelse igjen brukt som forutsetning for å etablere gode relasjoner. Tilstedeværelse blir da en viktig forutsetning for utvikling av samspillet mellom medarbeider og leder. Relasjonen bygges gjennom kontakt og kommunikasjon, både gjennom uformelle møter, men også gjennom jevnlike en-til-en-samtaler. Vektleggingen av hele mennesket, det å etablere kontakt som omfatter privat- og jobbmessig informasjon, viser også til den individuelle relasjonen mellom leder og medarbeider som ledelsesprosesser bygger på.

I mange tilfeller blir leders rolle beskrevet som å legge til rette, lage rom for og være fasilitator for medarbeideren. Samtidig er det å være tydelig og ta beslutninger del av lederrollen. Lederrollen og medarbeiderrollen blir definert både med utgangspunkt i den mer tradisjonelle over-underordnet rolleforståelsen, men primært som et samspill. I dette samspillet kan medarbeider ta en rolle som lederen så handler i forhold til. Dette bekrefter på mange måter forskning om at ledelse og followership er noe som blir etablert gjennom «claiming» og «granting». I dette ligger at deltakerne i samspillet tar en rolle, og at denne rollen blir akseptert av den andre (DeRue & Ashford, 2010).

Undersøkelsen viser at lederes forestilling om ledelsesprosess gjenspeiler ledelsesteori, og bekrefter at medarbeidere er kritiske komponenter i ledelsesprosessen (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

## 5.2 Hvordan gjennomfører ledere rekrutteringsprosesser sett opp mot ledelses- og rekrutteringsteori?

De tre overordnede spørsmålene innenfor rekruttering er som følger:

- Hva ser du på som viktige egenskaper hos en ansatt?
- Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter? Hvis ja, på hvilken måte? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Forskning tyder på at *likhet* mellom leder og medarbeider er viktig, og at det gir mange positive effekter for de involverte personene, og for organisasjonen som helhet. Hva tenker du om det? Dersom du ser på likhet mellom leder og medarbeider som viktig, hvis ja, hvorfor? Hvis nei, hvorfor ikke?

### 5.2.1 Hva ser du på som viktige egenskaper hos en ansatt?

Her varierer svarene hos «kundeservice». Tre ledere trekker frem at det er viktig at vedkommende er en teamperson. En trekker fram om det er en person som passer inn i organisasjonen. Andre egenskaper som blir nevnt er: Personlighet, ansvarsbevissthet, ta initiativ, selvstendig, motivasjon, åpen og ærlig.

Hva det innebærer at en passer i teamet, og hva en da ser etter, sier intervjuobjektet #A: «Vi jobber i team med felles mål. Jeg er ikke opptatt av hvor mye hver enkelt leverer, men at

---

hver enkelt er bevisst og leverer mot et felles mål.» Intervjuobjekt #A sier følgende om ansvarsbevissthet som en egenskap å rekruttere etter: «Dette er noe jeg er veldig opptatt av og prøver å fiske etter i samtalen med den aktuelle kandidaten, slik at jeg kan gjøre meg opp en mening om denne personen er ansvarsbevisst». Egenskapen knyttes til det å ta initiativ og avhjelpe andre steder hvis det trengs. Til personlighet knyttes det å ha en positiv innstilling. Motivasjon handler om personen virkelig ønsker jobben.

I kategorien «innovasjon» ser alle etter en teamperson. Leder er opptatt av hva teamet som helhet leverer, og da kan man ikke ha individualister som sitter for seg selv. Det er viktigere å ansette en teamperson enn den som er faglig sterkest. En er på jakt etter medarbeidere som klarer å jobbe sammen med andre mennesker. En teamplayer er en som forstår samspillet med andre for å komme til målet, og som har evne til å endre seg, er selvgående, gir av seg selv og deler kunnskap. Informant #C ser etter en som kan utfordre, komme med nye innspill og tanker. Det å komme fra andre bransjer, med andre innfallsvinkler, er positivt.

I selve intervjusituasjonen, kan magefølelse og det å stille spørsmål som kandidaten ikke har forberedt seg på, være avgjørende. Noen velger å stille åpne spørsmål for å få vedkommende til å reflektere og snakke. Andre etablerer case, der kandidaten blir utfordret med at intervjuerne er teamet. Da blir det interessant å se om vedkommende trekker inn teamet, eller velger å løse alt alene. En måte å identifisere en teamplayer er å utfordre på hvordan en har kommet i mål med oppgaver tidligere. Da vil kandidaten enten fokusere på seg selv eller om det var en felles innsats.

Intervjuobjektet nøkkelinformant HR ønsker personer som deler kompetanse, er lærevillige, åpne og tør å utfordre. Informanten sier at ansvarsbevisste medarbeidere er viktige fordi ledere har hverken kapasitet eller ønske om å kontrollere. Videre forklarer #J at personligheten til kandidaten er i fokus. «(...) Vi trenger en person som passer inn i den gruppen de skal jobbe med og da er vi opptatt av at vi har ulike personligheter. For det verste er å tenke at man skal ha personer som er lik seg selv, fordi man skal sikre at vi har folk som tenker annerledes og reagerer annerledes enn seg selv fordi vi jobber mot hele kundemassen og det den representerer. Vi må være representative.»

I rekrutteringsteori blir det lagt vekt på at utvelgelse er en vurdering av personens egnethet i forhold til stilling og organisasjon. I slike vurderinger inngår blant annet evne til å omgås kunder og kollegaer (Grimsø, 2004). Dette kommer fram i intervjuene. Kollegaer definert

gjennom team, blir vektlagt i begge kategoriene i banken. Videre blir personlighet trukket fram, da personlighetstrekk som selvstendig, ansvarsbevisst, positiv, åpen og ærlig. Det blir også lagt vekt på intelligens som sammen med personlighet utgjør de to sentrale utvelgelseskriteriene i rekrutteringsteori. Jeg viser her til uttalelser som evne til å endre seg og det å forstå samspillet med andre. Intelligens kan betraktes som det mest sentrale personlighetstrekket og er et stabilt kjennetegn med stor innflytelse på atferd i sin alminnelighet (Brochs-Haukedal, 2011). Av de såkalte KSAs – knowledge, skills and abilities, legges det blant intervjuobjektene mer vekt på hvem en skal gjøre en oppgave sammen med, enn hva man skal gjøre og hvordan oppgaven skal utføres (såkalt deklarativkunnskap og prosedyrekunnskap). Når det gjelder kompetanse til å utføre oppgavene, blir det i intervjuene mest pekt på basiskunnskap. Det er en erkjennelse av at personlighet ligger fast, mens kunnskap er noe en kan tilegne seg. Rekruttering skjer da i henhold til etablert rekrutteringsteori.

### 5.2.2 Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter?

Her er det stor variasjon innad i de to gruppene. To ledere fra «kundeservice» og to ledere fra «innovasjon» tenker på ledelse av kandidaten i rekrutteringssammenheng, mens tre andre i hver av de to gruppene ikke gjør det.

Ledere som tenker på ledelse av kandidaten i rekrutteringssammenheng, peker blant annet på kjemi og hvordan det vil være å ha en-til-en-samtale med vedkommende. Om personen fremstår som lydhør er også et moment som spiller inn i tanker rundt ledelse. Et annet utgangspunkt er om kandidaten vil passe til leder og med teamet. Intervjuobjektet #F understreker også, at dersom man passer i teamet, men ikke med leder, så vil ikke kandidaten være aktuell. Leder bygger stolthet i det teamet leverer, derfor er det viktig å ansette en som man ønsker å lede. #K uttrykker det slik: «Det er som når man skal velge en å dele livet med – man må gjøre noen vurderinger om man passer sammen – for hvis ikke så blir det kostbart. Vi sier også til kandidaten at de må finne ut om de passer med oss.»

De andre lederne fremhever hvordan de ser for seg at vedkommende passer i teamet. #I begrunner det blant annet slik: «En gang endret jeg et middelmådig team til å bli et høyt presterende team gjennom én ansettelse.» #B ønsker en viss diversitet i teamet. I tillegg nevner #B at vedkommende tenker mest på team. En erfaring er at de som går greit i teamet, også er greit å lede. Flere peker på et ønske om utfordringer som leder, det å ha noen som



---

utfordrer. Samtidig som det er viktig å se hvordan medarbeideren vil passe i teamet, i bedriften og hvilken personlighet vedkommende har.

På spørsmål om nøkkelinformant HR tenker på ledelse av kandidaten, er svaret blant annet at leder-medarbeiderfokuset ikke er stort. Det er teamet som har størst fokus. Personen som blir rekruttert vil være et annet sted i organisasjonen i fremtiden, så da er det mest organisasjonen som det blir fokusert på. «Det er litt sånn at dersom personen passer med teamet – så vil den mest sannsynlig passe med lederen, og da også indirekte passe i organisasjonen.»

Fire ledere tenker eksplisitt på ledelse av medarbeideren og rekrutteringer i overensstemmelse med ledelsesteori, mens de andre svarene peker på rekrutteringsteori med hvordan medarbeideren passer med organisasjonen og teamet.

### 5.2.3 Hva tenker du om at forskning sier at likhet mellom leder og medarbeider er viktig?

Til spørsmålet om hva en tenker om at forskning sier at likhet mellom leder og medarbeider er viktig, støtter fire av fem ledere innen «kundeservice» dette, mens bare én av fem innen «innovasjon» mener det samme. Det betyr at det er flere fra «kundeservice» som mener at forskning om likhet stemmer, enn de som faktisk tenkte på ledelse i selve ansettelsessituasjonen (se punkt 5.2.2). De fire andre lederne innen «innovasjon» trekker frem at de synes ulikhet er viktigere. Av de innen «kundeservice» som mener at likhet mellom leder og medarbeider er viktig forklares dette med erfaringer som de har gjort seg, at ting flyter bedre og man kommuniserer lettere med dem som er mer lik en selv. Motsatt er det mer utfordrende i det daglige dersom man er ulike.

Intervjuobjekt #A peker på at de medarbeiderne som har felles verdier med leder er de som er lettest å lede. Intervjuobjekt #E sier dette på spørsmål om likhet mellom leder og medarbeider er viktig: «Det tror jeg er riktig, jeg tenker at vi her i bedriften er på jakt etter en person som er som oss, altså en som gjerne har de samme verdiene og som passer i kulturen». Intervjuobjekt #F sier at: «(...) det er lettere å lede de som er lik seg selv enn de som er ulike.»

I følge HR-representanten må HR være det overordnede som ser helheten og fremtidige behov opp mot den aktuelle personen. En medarbeider skal fungere i organisasjonen både i dag og i fremtiden, slik at det langsiktige perspektivet er viktig.

Flere peker på at ulikhet er viktig. «Dersom alle er like så blir det for ensformig, og man har derfor behov for å få inn noen som er annerledes og tenker på en annen måte.» Informant #F sier: «Ja, jeg tror jo kanskje at det er lettere å forstå hverandre, ha en god dialog, ha ting å snakke om, men samtidig så kan ikke alle være like heller. I et team så må man ha ulike personlighetstyper.» Intervjuobjekt #I sier: «Det er fint å ha noen i teamet som er relativt like som leder og tenker i samme retning, men teamdynamikken er viktigere, og da trenger man ulike personer. Jeg ville aldri bare hatt like personer som meg. Hvis alle hadde vært som meg så ville det ikke vært et bra team. Da blir det stillstand, hvis ingen tør å utfordre, det ville jeg ikke hatt. Jeg synes ikke det er lettere å lede en som er lik meg kontra en som er ulik.» Nøkkelinformant HR peker også på at ulikhet er viktig, samtidig som det er utfordringer knyttet til. «(...) det blir klart en slitasje over tid, dersom man har noen som er grunnleggende ulik – det vil slite på begge parter.»

Teori viser at ledere og medarbeidere med felles verdier gir positivt jobresultat (Ashkanasy & O'Connor, 1997). Det at fire av fem innen «innovasjon» tilegner ulikhet større verdi enn likhet, det samme som HR-representanten, tilsier at det eksisterer et teori-praksis gap mellom ledelsesteori og rekruttering. Innen «kundeservice» er det derimot større samsvar med ledelsesteori når de ble presentert for forskning. Ser en på hvor mange fra de to kategoriene som tenkte ledelse under rekruttering, så var tallet likt – to i hver gruppe.

Begrunnelsen for ulikhet er å skape dynamikk og utfordring gjennom komplementær energi og kunnskap. Komplementær kompatibilitet er når person og organisasjon gir hverandre attributter som den andre trenger, som når en person har ferdigheter organisasjonen etterspør. Supplementær kompatibilitet er når personen og organisasjonen har like fundamentale karakteristikk (Kristof, 1996; Verquer et al., 2003).

Samtidig viser forskning på team hvilke personlighetstrekk som er positivt i et team, slike som behagelig, det å være emosjonell stabil og ansvarsbevissthet, samt at innslag av ekstroverte personer vil gi høyere fokus på oppgavene (A. Kristof-Brown, Barrick, et al., 2005). Flere av lederne er inne på behovet for energiske personer i grupper som er stille/passive. Dette vil være i overensstemmelse med rekrutteringsteori med utgangspunkt i match/fit mellom person og gruppe, såkalt P-G-fit.

---

#### 5.2.4 Fokus i rekrutteringsprosesser opp mot ledelses- og rekrutteringsteori

I teoridelen har vi sett på ulike typer match: Person-organisasjon (P-O-fit), person-jobb (P-J-fit), person-gruppe (P-G-fit) og person-supervisor (P-S-fit). I rekrutteringsteori er det særlig P-O-fit og P-J-fit som dominerer, mens P-G-fit er mer i en startsfase. Ledelsesteori fokuserer mest på P-S-fit.

HR-representanten forklarer at det er lettere å rekruttere inn personer som passer organisasjonen enn å endre de som ikke gjør det, samtidig som vedkommende understreker at kandidatene har et ansvar på lik linje med organisasjonen, og må spørre seg selv om de passer i den aktuelle organisasjonen. Forskere har vist til at intervjuer er den mest effektive måten å finne ut om søkeren passer til organisasjonen (Chatman, 1989; Ferris & Judge, 1991; Judge & Ferris, 1992; gjengitt i Kristof, 1996). Dette er også det rekrutteringsverktøyet som blir benyttet av HR.

Informant #J sier: «Det er helt avgjørende at vi passer sammen.» Dette utsagnet er i tråd med det med Bowen, Ledford og Nathan (1991) får frem i sin artikkel. Der blir det understreket at det er viktig å identifisere verdiene til organisasjonen for å kunne identifisere P-O-fit. Ved å inkludere P-O-fit og P-J-fit i en rekrutteringsmodell, vil bedrifter og kandidater i større grad undersøke om de passer sammen. Undersøkelsen bekrefter at HR har et stort fokus på P-O-fit, men mindre fokus på P-S-fit. Antakelsen er på mange måter at når kandidaten passer til organisasjonen, så vil han/hun også passe med lederen, uten at det skjer en faktisk vurdering av P-S-fit. Av P-O-fit, P-G-fit og P-S-fit, så blir P-S-fit minst vurdert. HR opererer i samsvar med rekrutteringsteori, mens det er et teori-praksisgap med ledelsesteori og praksis. Fokus på P-O-fit kan forklares med at HR har et langsiktig perspektiv på rekruttering. En medarbeider skal kunne arbeide flere steder i organisasjonen.

Ledere i «innovasjon» og «kundeservice» peker på rekruttering med utgangspunkt i teamet, altså P-G-fit. Flere viser til at de er på jakt etter medarbeidere som er ulike de andre i teamet, og også ulike seg selv, slik at en utfyller og utfordrer hverandre. Det er ingen som trekker fram mulige utfordringer med at verdier og normer mellom teamet og organisasjonen ikke nødvendigvis er de samme (Kristof, 1996). En rekruttering utelukkende basert på P-G-fit vil derfor forutsette full overensstemmelse mellom verdier og normer i team og organisasjon, ellers kan det bli utfordrende med hensyn til organisasjonen som helhet. Det er få som sier hvordan de analyserer behovet i teamet, og dermed konkret hva P-G-fit innebærer. Ledere

legger større vekt på P-G-fit enn det rekrutteringsteori gjør, slik at det eksisterer gap mellom rekrutteringsteori og rekruttering, og gap mellom ledelsesteori og rekruttering.

Fire ledere fra «kundeservice» og «innovasjon» peker på at de tenker på ledelse av kandidaten i rekrutteringssituasjonen, og noen sier at de rekrutterer på basis av dette. For mange er det «en følelse» som gjør at det finnes en slik «match», mer enn at det kommer fram som resultat av en systematisk undersøkelse. Ansvarsbevissthet blir fremhevet som en egenskap som rekrutteres etter både hos «kundeservice», «innovasjon» og HR. Dette er i samsvar med ledelsesteori som viser til kongruens i verdi og ansvarsbevissthet mellom medarbeider og leder. Det er også en viktig egenskap etter femfaktormodellen, slik at ansvarsbevissthet fanges opp både av rekrutteringsteori og ledelsesteori.

For ledere der P-S-fit er viktig i rekrutteringen, er det således ikke gap mellom ledelsesteori og praksis.

Samtidig er det flere som understreker at de vil rekruttere noen som er ulike seg selv. Dette er i prinsippet i strid med ledelsesteori om likhet mellom leder og medarbeider. Det er litt usikkert i hvilken grad en da heller vurderer medarbeideren opp mot organisasjonen og teamet. I et tilfelle blir det understreket at temaet og medarbeiderne må være forskjellige fra lederen, for ellers blir det stillstand. Dette går inn i teorien om proaktivitet. Dersom lederen har lavere proaktivitet enn medarbeiderne, vil reaksjonen fra lederen være avhengig av hvordan ledelsesprosessen og resultatet blir. En leder som opplever at medarbeidere har høyere proaktivitet enn seg selv, kan reagere positivt eller negativt. I det materialet jeg har til disposisjon, ser leder positivt at medarbeider har høyere proaktivitet. Leder er da bevisst sin egen proaktivitet. Rekruttering skjer da i overensstemmelse med ledelsesteori om proaktivitet. Dersom de andre i teamet er stille/passive, vil en person ulik de andre, bidra til å få energi til gruppen. Jeg har tidligere vist at et visst innslag av ekstrovert personlighet i team er fordelaktig (A. Kristof-Brown, Barrick, et al., 2005).

Det er få som legger vekt på P-J-fit. Kompetanse og kunnskap er noe en kan tilegne seg. Det viktigste er at en har basiskunnskap. For noen stillinger vil det riktignok være helt sentralt at en ha spisskompetanse, mens for andre stillinger er det ikke like viktig. I en større organisasjon vil det åpne seg muligheter for medarbeiderne underveis, slik at en sterk tilknytning mellom P-J-fit ikke nødvendigvis vil tjene organisasjonen i et mer langsiktig

---

perspektiv. Rekruttering skjer ikke med utgangspunkt i standard rekrutteringsteori. Det er således et gap mellom rekrutteringsteori og rekrutteringspraksis.

Jeg finner noen eksempler i det empiriske materialet på at en kombinerer ulike typer fit, slik som HR-informanten som ser på P-O-fit og P-G-fit. Dette er i tråd med teori om at P-O-fit er sterkest forbundet med organisasjonsforpliktelse, som vil være naturlig del av det HR ser etter i rekrutteringsprosesser (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005). Det å oppnå et høyt nivå på P-O-fit i en rekruttering, er ønskelig og fordelaktig fordi det er knyttet til jobbrelaterte resultat som organisasjonstilknytning og identitet (Kristof, 1996; Saks & Ashforth, 1997; Van Vianen, 2000). Kombinasjonen P-O-fit og P-S-fit blir ikke vektlagt av HR. Kombinasjonen P-G-fit og P-S-fit kommer fram hos flere ledere. En informant sier at P-S-fit går foran P-G-fit, mens det motsatte er tilfelle hos andre.

I følge ledelsesteori legger P-S-fit grunnlag for P-O-fit, dersom denne ikke er sterk i utgangspunktet (van Vianen et al., 2011). Deres antakelser er at medarbeiders oppfatning av P-O-fit og P-S-fit uavhengig av hverandre har betydning for forpliktelser til organisasjonen og at forholdet mellom oppfatningen av P-S-fit og P-O-fit er forbundet med medarbeiderens forpliktelse til lederen. I tillegg vil lederens oppfatning av fit med medarbeideren ha betydning for medarbeiderens oppfatning og resultater. Det betyr at hvordan lederen opplever at han/hun samhandler med medarbeideren, vil ha betydning for medarbeideren.

Intervjuene viser at det ikke er en felles mal for rekruttering basert på «fit-konseptet», selv om flere viser til at fit er helt sentralt i rekrutteringsprosessen.

Funnene synliggjør at praktikere legger vekt på elementer fra både ledelsesteori og rekrutteringsteori, men at det kanskje er mindre bevissthet omkring hvordan teorier blir brukt og hvordan ulike typer fit virker på hverandre. I ledelsesteorien er det som nevnt stort fokus på leder-medarbeider kongruens og P-S-fit, mens rekrutteringsteorien legger vekt på P-O-fit. Flere av intervjuobjektene peker imidlertid direkte på P-G-fit som viktigst. HR har et bevisst forhold til P-O-fit i samsvar med teori.

Undersøkelsen viser at rekrutteringen skjer som en blanding av ledelsesteori og rekrutteringsteori.

### 5.3 Hvordan gjenspeiler oppfatning av ledelsesprosess seg i rekruttering?

Jeg har tidligere vist at ledere bruker ulike begrep for å beskrive forholdet mellom leder og medarbeider. Det å se medarbeider, være til stede, være motivator og tilrettelegger, er noen av rollene som leder ser seg i. Jeg har også funnet noen eksempler på tradisjonell leder-medarbeider-roller, selv om de mer dynamiske beskrivelsene av medarbeider – leder som en ledelsesprosess, der begge parter har ansvar for resultatet, dominerer.

Blant medarbeidere som er lettest å lede nevnes de som er engasjerte, selvgående og ser helheten. Dette er egenskaper som er sentrale i både ledelses- og rekrutteringsteori. En viktig del av bedriftens organisering og leders fokus er teamet, og flere relaterer mål og resultat til denne enheten heller enn til individnivå. Eksempler er at ledere vurderer sin egen rolle med utgangspunkt i om de lykkes i å få teamet i ønsket retning. Samtidig blir det understreket at relasjoner omfatter leder – medarbeider og leder-teamet. Relasjoner bygges gjennom kontakt og kommunikasjon, med vektlegging av hele mennesket. For lederne er det like mye P-S-relasjonen som P-G-relasjonen som er viktig. Det kan komplisere ledelsesprosessen at en fokuserer for mye på teamet heller enn individet.

Forståelsen av ledelsesprosessen som et samspill på individnivå, står dels i kontrast til fokus på team i rekruttering. Det betyr at det er et gap mellom teori og praksis. Derfor bør en i gjennomføring og planlegging av rekrutteringsprosesser bruke kunnskap fra ledelsesteori om likhet mellom medarbeider og leder mer aktivt og bevisst.

Ulikhet blir i noen tilfeller forbundet med ulikt nivå på proaktivitet, slik at ulikhet ikke nødvendigvis vil bety det «motsatte av». Økt bevissthet rundt hva en mener med ulikhet og medarbeidere som utfordrere, vil kanskje gi som resultat at det er egenskaper og ønsker som ligger innenfor ledelsesteori som en faktisk etterspør.

Det er videre en erkjennelse om at visse egenskaper har positive fortegn, mens andre egenskaper ikke er like attraktive i en ledelsesprosess. Hvordan ulike egenskaper kan sees i sammenheng med leder, blir ikke grundig nok diskutert i en rekrutteringssituasjon. Et for stort fokus på team, kan svekke forholdet mellom leder og medarbeider. Teamfokuset kan også føre til at det utvikler seg subkulturer, i det det utvikler seg forskjellige verdier i teamet sett i forhold til organisasjonen som helhet. Flere sier at de ikke vil ha individualister. I Chaleff sin modell (1995, gjengitt i M. Uhl-Bien et al., 2013) er individualisten en som

---

scorer høyt på utfordring av lederen og lavt på lederstøtte. Det er ikke den type utfordring som blir ønsket av intervjuobjektene. Effektivt followership oppstår når følgerne er ansvarlige og utfordrer og konfronterer ledere med negativ informasjon, gir kritiske og ærlige tilbakemeldinger. Dette er mer i henhold til tolkning av intervjumaterialet, og således blir utfordring en del av ledelsesteori om followership og dermed den dynamikken som skaper ledelse. Det blir da et teori-praksisgap mot rekrutteringsteori.

Generelt vil en anbefale økt bevissthet rundt de ulike nivåene av fit som finnes og hvordan de virker på hverandre. Oppfatningen av fit mellom person og leder vil påvirke hvordan en oppfatter fit med organisasjonen. Det å ta i bruk modeller som i større grad fanger opp fit på ulike nivå, vil styrke rekrutteringsprosesser. Det er viktig å være bevisst hvilke nivåer av match en sammenligner, og hva det vil bety dersom en legger for stor vekt på match på et nivå og for liten vekt på en annen. Slik rekruttering foregår i dag, er det stort fokus på P-G-fit og dels P-O-fit, mens det er litt mindre fokus på P-S-fit.

1. Undersøkelsen har vist at ledelsesprosess blir beskrevet i henhold til ledelsesteori. Det å ta i bruk modeller fra ledelsesteori i rekrutteringsprosessen, vil kunne styrke bevisstheten omkring utvelgelse.
2. Hverken ledelsesteori og rekrutteringsteori fanger godt nok opp bedriftens fokus på team (P-G-fit).
3. Gjennomgangen har vist at det er et teori-praksisgap, noe som gjør at en i gjennomføring og planlegging av rekrutteringsprosesser bør bruke kunnskap fra ledelsesteori mellom leder og medarbeider mer aktivt og bevisst.

## 6. Hovedfunn fra analysen av forskningsspørsmålene

I det følgende vil jeg kort oppsummere de ulike hovedfunnene jeg har gjort under hvert av de tre forskningsspørsmålene jeg har stilt.

### 6.1 Hvordan ser ledere på ledelsesprosesser og hvordan dette står i forhold til ledelsesteori?

Undersøkelsen viser at ledere ser på medarbeidere som sentrale aktører i ledelsesprosessen. Medarbeidere som er lettest å lede er blant annet de som er engasjerte, selvgående og ser helheten. Hvordan lederne ser på sin egen rolle i samspillet, varierer. Mens de fleste legger vekt på det å være til stede, vil det være noen som legger vekt på tydelighet. Når vi sammenligner svarene som blir gitt om hva er god ledelse er med svarene som ble gitt til spørsmålet er du opptatt av god relasjon med medarbeiderne, så blir det å være til stede/ tilstedeværelse brukt som forutsetning for å etablere gode relasjoner. Tilstedeværelse blir da en viktig forutsetning for utvikling av samspillet mellom medarbeider og leder. Relasjonen bygges gjennom kontakt og kommunikasjon, både gjennom uformelle møter, men også gjennom faste en-til-en-samtaler. Vektleggingen av hele mennesket, det å etablere kontakt som omfatter privat- og jobbmessig informasjon, viser til den individuelle relasjonen mellom leder og medarbeider som ledelsesprosesser bygger på.

I mange tilfeller blir leders rolle beskrevet som det å legge til rette, lage rom for og være fasilitator for medarbeideren. Samtidig er det å være tydelig og ta beslutninger del av lederrollen. Medarbeidere blir også beskrevet som ledere og fanebærere for bedriften, som sammen med leder har felles ansvar for leveransene og oppfylging av mål. Lederrollen og medarbeiderrollen blir først og fremst definert som et samspill. Lederes oppfatning av ledelsesprosessen samsvarer med ledelsesteori.

### 6.2 Hvordan gjennomfører ledere rekrutteringsprosesser sett opp mot ledelses- og rekrutteringsteori?

Ledere i «innovasjon» peker på rekruttering med utgangspunkt i teamet, såkalt P-G-fit. Flere viser til at de er på jakt etter medarbeidere som er ulike de andre i teamet, og også ulike seg selv, slik at en utfyller og utfordrer hverandre. Det er ingen som trekker fram mulige



---

utfordringer med at verdier og normer mellom teamet og organisasjonen ikke nødvendigvis er de samme (Kristof, 1996).

Det tradisjonelle fokuset i rekrutteringsteori på P-J-fit kommer ikke fram hos informantene. Hos noen ledere har P-S-fit betydning. Hos HR-informanten er det kombinasjonen P-O-fit og P-G-fit som blir framhevet, mens «innovasjon» rekrutterer etter P-G-fit og P-S-fit. HR har et langsiktig perspektiv i ansettelsesprosesser. Mennesker som har personlighet som sammenfaller med organisasjonskulturen, vil dermed gi fleksibilitet internt. P-O-fit blir da en kritisk faktor (Bowen et al., 1991; Kristof, 1996).

Det er stort samsvar i egenskaper en ønsker at medarbeideren har. Intervjuene viser at det ikke er en felles mal for rekruttering basert på «fit-konseptet», og rekrutteringen skjer som en blanding av ledelsesteori og rekrutteringsteori.

Funnene viser at det eksisterer gap både mellom ledelsesteori og praksisfeltet og mellom rekrutteringsteori og praksisfeltet. I ledelsesteorien er det som nevnt stort fokus på leder-medarbeider kongruens og P-S-fit, mens rekrutteringsteorien legger vekt på P-O-fit og P-J-fit.

### 6.3 Hvordan gjenspeiler oppfatning av ledelsesprosess seg i rekrutteringsprosess?

Jeg har i punkt 6.1 konkludert med at leders forestilling om ledelsesprosess samsvarer med ledelsesteori. Spørsmålet videre er om dette blir gjenspeilt i rekrutteringen av nye medarbeidere?

Rekruttering skjer i mange tilfeller med utgangspunkt i teamet og ikke relasjonen leder-medarbeider, og er på tvers av hvordan en oppfatter ledelsesprosessen.

I en dyadisk samspillsprosess er kommunikasjon mellom leder og medarbeider en forutsetning med mål om blant annet høy LMX-utveksling. Vektlegging av teamfokus i rekruttering står derfor dels i kontrast til synet på ledelsesprosess i teori og praksis. Det betyr at det er et gap mellom teori og praksis.

Det er en erkjennelse om at visse egenskaper har positive fortegn, mens andre egenskaper ikke er like attraktive. Dette er egenskaper som relaterer seg til ledelsesprosesser – det å ta

ansvar, være selvstendig, motivert mm. Her er det samsvar mellom hvilke egenskaper som er positive i ledelsesprosess og hva man ser etter i rekruttering. Det er også samsvar mellom ledelsesprosess og rekruttering når en ser etter personer som utfordrer. I ledelsesprosess er dette personer som skaper dynamikk og gir energi gjennom å ha høyere proaktiv personlighet enn leder eller som har rollen som partner i Chaleff sin modell (1995, gjengitt i M. Uhl-Bien et al., 2013).

I rekruttering finner jeg som nevnt eksempler både på P-G-fit, P-S-fit og P-O-fit. Når forestillingen om ledelsesprosess er i samsvar med ledelsesteori, skulle en forvente større innslag av P-S-fit i rekruttering enn det som er tilfelle her. Det er således ikke godt nok samsvar mellom forestillingen om ledelsesprosess og rekruttering etter P-S-fit.

---

## 7. Konklusjon

I denne masterutredningen har jeg undersøkt om ledere i en norsk bank vektlegger likhet mellom leder og medarbeider i rekrutteringsprosesser. Med begrepet likhet menes i hvilken grad leder og medarbeider har sammenfallende verdier, egenskaper og proaktiv personlighet. Dette er blitt gjort gjennom casestudium i en bank med intervju av ti ledere og en HR-nøkkelinformant. På den måten kan en se praksisfeltet i sammenheng med ledelsesteori og rekrutteringsteori, og om det foreligger et gap mellom teori og praksis. Dette danner grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling: Hvorfor bør en i gjennomføring og planlegging av rekrutteringsprosesser bruke kunnskap fra ledelsesteori om *likhet* mellom medarbeider og leder til å rekruttere medarbeidere?

Det teoretiske utgangspunktet er at ledelse skjer som en interaksjon mellom leder og medarbeider. Menneskelig samhandling er grunnleggende, og forskning ser på hvordan slik samhandling skjer og hva som skal til for å etablere dynamiske prosesser. Jobbprestasjoner er avhengig av fit og misfit på ulike nivå (Zhang et al., 2012). Fra et bedriftsperspektiv, er det blant annet viktig å ha oppmerksomhet på leders og medarbeiders proaktive personlighet. Større samsvar vil gi bedrifter en konkurransemessig fordel. Når leder og medarbeider har samme nivå på proaktiv personlighet, kan en felles forståelse for prioriteringer resultere i bedre medarbeiderholdning til jobb og organisasjon og høyere jobbytelse. Når en har medarbeidere som er ansvarlige og villige til å stå opp mot, og opp for, ledere, er ledelsesprosessen effektiv (Chaleff 1995, gjengitt i M. Uhl-Bien et al., 2013). Match mellom leder og medarbeider kan bidra til bedre mestringsfølelse hos medarbeideren, fordi ledere er aktive og forsøker å påvirke medarbeiderens selvtilit aktivt (Kim & Kim, 2013). Det er etablert mye forskning og kunnskap om positive virkninger av medarbeider-leder-match.

Mens ledelsesteori har fokus på blant annet hvordan samspeillet mellom medarbeider og leder oppstår og utvikles, har ikke rekrutteringsteori i like stor grad dette som utgangspunkt. I tillegg til et tradisjonelt person-jobb-fokus, så har rekrutteringsteori hatt oppmerksomhet på forholdet mellom person og organisasjon. Det er forventet at medarbeidere i en organisasjon som opplever større verdikongruens vil oppnå bedre kommunikasjon og lettere rolleavklaring enn andre som ikke opplever tilsvarende verdikongruens (McCulloch & Turban, 2007). Person-organisasjon-fit gir blant annet større jobbtilfredsstillelse, lojalitet og ekstrarolleadferd (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, et al., 2005). Samtidig peker

forskningsresultat på at fit mellom arbeidstaker og leder er helt sentralt, og kan bidra til å styrke eller svekke oppfatningen av fit med organisasjonen (van Vianen et al., 2011).

Tre forskningsspørsmål ble formulert som del av analysen:

- Hvordan ser ledere på ledelsesprosesser og hvordan dette står i forhold til ledelsesteori?
- Hvordan gjennomfører ledere rekrutteringsprosesser sett opp mot ledelses- og rekrutteringsteori?
- Hvordan gjenspeiler oppfatning av ledelsesprosess seg i rekrutteringsprosess?

Jeg vil nå kort oppsummere hovedfunn jeg har gjort om hvordan ledere i en norsk bank og en nøkkelinformant innen HR vektlegger likhet mellom leder og medarbeider i rekrutteringsprosesser med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene som basis i forhold til hovedproblemstillingen.

1. Lederes forestilling om ledelsesprosesser samsvarer med ledelsesteori.
2. Lederes rekrutteringsprosesser står dels i kontrast til både ledelsesteori og rekrutteringsteori. Med det menes at det rekrutteres både i forhold til P-S-fit, P-O-fit og P-G-fit, men i svært liten grad i henhold til P-J-fit. P-G-fit dominerer. Dette er et område som er lite behandlet i rekrutteringsteori.
3. Lederes forestilling om ledelsesprosess blir kun til en viss grad gjenspeilt i rekrutteringsprosess. Ledere legger mer vekt på P-G-fit enn P-S-fit.

Funnene viser at det eksisterer gap mellom ledelsesteori og praksisfeltet, og i noen tilfeller mellom rekrutteringsteori og praksisfeltet. Det er et behov for mer forståelse av sammenhengen mellom P-O-fit, P-G-fit og P-S-fit.

## 7.1 Implikasjoner av studien

Formålet med denne masterutredningen har vært å undersøke hvorvidt ledere i bankbransjen vektlegger *likhet* mellom leder og medarbeider i rekrutteringsprosesser. Selv om lederes forestilling om ledelsesprosess er etter ledelsesteori, blir ikke dette godt nok gjenspeilet i rekruttering. Denne utredningen fant et tydelig gap mellom teori og praksis. Dette forklarer hvorfor en i planlegging og gjennomføring av rekrutteringsprosesser bør bruke kunnskap fra

---

ledelsesteori om likhet mellom medarbeider og leder til å rekruttere medarbeidere. Spørsmålet videre er hvordan man kan redusere dette teori-praksisgapet?

Det eksisterer to naturlige løsninger på hvordan man kan redusere dette gapet: Teori må gjenspeile praksis bedre, eller praksis må tilnærme seg teori i større grad.

Dersom teori skal gjenspeile praksis bedre må forskere studere de situasjonene og problemstillingene som praktikere faktisk står overfor. Teori og praksis kan knyttes tettere sammen ved hjelp av flere studier på praksisfeltet, enten som casestudier eller som større undersøkelser.

En forutsetning er at praktikere benytter den kunnskapen som teorien frembringer. At dette ikke skjer i stor nok utstrekning i dag, kan ha sammenheng med at teori ikke fanger praksis opp på en god nok måte.

Borman, Hanson og Hedge (1997) sier at det er et økende fokus på P-O-fit som følge av endrede arbeidsformer – hvor de blant annet nevner teamarbeid. Her sier de at de ser trender der man beveger seg bort fra det tradisjonelle P-J-fit (hvor godt man passer stillingsinnholdet). Et spørsmål kan være om teorien henger etter, og at en i større grad bør undersøke P-G-fit og sammenhengen med P-O-fit og P-S-fit. Denne studiens funn impliserer at teori ikke i stor nok grad fanger opp praksis, og at forskningen dermed i større grad må ut i «felten».

Noe av det som viser at praktikere ikke benytter den informasjonen og kunnskapen som eksisterer på området, er at flere trekker frem ord som kjemi, magefølelse, førsteinntrykk som viser til subjektive måter å rekruttere på. Samtidig finner vi eksempler på det motsatte når for eksempel HR legger vekt på P-O-fit med utgangspunkt i langsiktighet. Dette bekrefter at det finnes modeller som blir brukt, men samtidig at disse ikke fanger opp helheten av det en ønsker å rekruttere etter.

Oppsummert kan man si at både teori og praksis i større grad må nærme seg hverandre. Funnene gjort i denne studien tilsier ikke at bare teori må gjenspeile praksis bedre, men at også praksis må benytte det teoretiske grunnlaget mer aktivt.

## 7.2 Begrensninger ved studien

I denne delen vil jeg peke på begrensninger i undersøkelsen. Under punkt 3.7 diskuterte jeg metodiske utfordringer i utredningen. Det er klart at en oppgave med et begrenset omfang kan møte utfordringer. Studien er et øyeblikksbilde av hva ti ledere og en HR-informant tenker om ledelsesprosesser og vektlegging av likhet mellom leder og medarbeider i rekrutteringsprosesser.

Datagrunnlaget består av elleve kvalitative intervjuer hvor intervjuobjektene uttrykker sine subjektive meninger. Et større datagrunnlag ville gjort utredningen mer generaliserbar og også redusere eventuelle feilkilder. Et annet poeng er at denne casestudien er gjennomført i en norsk bank. Det kan derfor knytte seg usikkerhet til hvorvidt likhet mellom leder og medarbeider vektlegges i andre banker, eller i andre organisasjoner. Likevel må det poengteres at jeg som nevnt under punkt 3.4.2, opplevde «metning» av data under de siste intervjuene. Det vil si at det fremkom lite ny informasjon ved de siste intervjuene, og det tyder på at flere intervjuer ikke ville gjort oppgaven mer generaliserbar. I gjennomgangen av materialet ble det klart at noen av svarene kunne vært mer utdypet, gjerne med oppfølgings spørsmål.

Ifølge Saunders et al (2016) vil studier som benytter et kvalitativt eksplorerende forskningsdesign, vært relativt lite generaliserbar. Jeg kunne benyttet kvantitative data for å supplere de kvalitative dataene, men det hadde vært utfordrende å finne gode mål på hvordan ledere vektlegger likhet mellom leder og medarbeider. Videre må det nevnes at perspektivene fra én HR-informant i liten grad kan generaliseres. På tross av dette bidro informanten med et annet perspektiv enn lederne, og var således verdifull.

I studier hvor man er interessert i å tolke og forstå ulike menneskers meninger og persepsjoner, kan det være utfordringer forbundet med hva jeg som forsker forstår og tolker basert på informantenes uttalelser. I studier hvor man har flere forskere til stede under intervjuene og i selve databehandlingen, kan man i større grad redusere denne feilkilden. Det må også påpekes at det kan være utfordrende å vite om informantene sier det de faktisk mener, eller om de gir uttrykk for meninger som de tror/føler er mer korrekt i samfunnet/bedriftsverden. I slike studier vil underrapportering være en mulig feilkilde.

Videre ble det under punkt 1.3 informert om avgrensninger jeg har gjort i forhold til denne utredningen. Undersøkelsen behandler som nevnt ikke problemstillinger knyttet til

sosialisering. Den tar heller ikke for seg eventuelle utfordringer og problemstillinger knyttet til likhet. Mangfold er noe som er ønsket i vårt samfunn, og uttrykt gjennom blant annet ulike politiske målsettinger. Hvordan likhet virker inn på ønske om mangfold, blir ikke diskutert i denne undersøkelsen. Likhet opp mot demografiske variabler som kjønn, etnisk bakgrunn eller alder, er ikke tematisert. Dette har heller ikke vært tema i det teoretiske grunnlaget som er utgangspunkt for denne undersøkelsen. Likhet med leder betyr mye i kollektivistiske samfunn. Medarbeidere er avhengig av ledere når det gjelder karrieremuligheter. Det positive forholdet mellom medarbeiders P-S-fit oppfatning og organisatorisk forpliktelse har sammenheng med forpliktelse til leder. Det betyr at det kan være kulturelle forskjeller når det gjelder styrken på den betydning som likhet med leder har. Kulturelle forskjeller er ikke behandlet i denne oppgaven.

### 7.3 Videre forskning

Som nevnt tidligere har ledelsesteorien som jeg har presentert i denne undersøkelsen hatt stort fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider. Rekrutteringsteorien har på sin side vektlagt hvorvidt en person passer sammen med jobben (P-J-fit) og organisasjonen (P-O-fit). Et viktig funn i denne undersøkelsen er at rekruttering foregår etter person-gruppe-fit/person-team-fit (P-G-fit).

I henhold til dette funnet vil det være viktig og interessant å se på P-G-fit for seg, men også i sammenheng med P-O-fit og P-S-fit. P-G-fit er det fit-konseptet som det er forsket minst på ifølge Kristof (1996) og Kristof-Brown, Zimmerman og Johnson (2005). Framtidig forskning bør i større grad koble ledelsesteori og rekrutteringsteori når det gjelder fit på ulike nivå, slik at det blir utarbeidet modeller som blir tatt i bruk av praksisfeltet.

Casestudier eller større studier av ledelsesprosesser og likhet kan også utvides ved å ha et medarbeiderperspektiv, i tillegg til lederperspektivet som kommer fram i min undersøkelse.

## 8. Litteraturliste

- Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology, 137*, 647-662.
- Astakhova, M. N. (2015). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research(69)*, 956-963.
- Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The Proactive of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14(2)*, 103-118.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal, 39(6)*, 1538-1567.
- Borman, W. C., Hanson, M. A., & Hedge, J. W. (1997). Personnel selection - Annual Review Psychology(48), 299-337.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive, 5(4)*.
- Brochs-Haukedal, W. (2011). *Arbeids - og lederpsykologi*. Bergen: Cappelen Akademisk Forlag.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2009). Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It? *Journal of Applied Psychology, 94(2)*, 478-490.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology, 54*, 1-23.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive, 14(3)*, 52-66.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*, 637-647.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings - The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group & Organization Management, 23(2)*, 189-216.
- DeRue, S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management, 35(4)*, 627-647.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly, 23(6)*.



- 
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Gerstner, C. A., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002-1010.
- Graen, G., Wakabayashi, M., Graen, M. R., & Graen, M. G. (1990). International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *Leadership Quarterly*, 1, 1-23.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Ilies, R., Craig, J., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 269-277.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*: Harvard Business School Press.
- Kim, T.-Y., & Kim, M. (2013). Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit. *Journal of Business Ethics*, 112, 155-166.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*(49).

- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Stevens, C. K. (2005). When Opposites Attract: A Multi-Sample Demonstration of Complementary Person-Team Fit on Extraversion. *Journal of Personality, 73*(4), 935-958.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*(58), 281-342.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and direct report self-concepts. *Leadership Quarterly, 12*, 133-152.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *The American psychologist, 52*(5), 509-516.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment, 15*.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management, 24*, 351-389.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. r. (2016). *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Milliken, F. J., & Martins, L. D. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review, 21*(2), 402-433.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 268-277.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology, 60*(4), 995-1027.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management, 36*, 827-856.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma, 67-74*.
- Sackett, P. R., & Laczko, R. M. (2003). Job and work analysis: Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology, 12*.

- 
- Saks, A. M., & Ashforth, B. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, 51*(2), 234-279.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7 ed.): Pearson.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(1), 162-173.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262-274.
- Skorstad, E., Schulze, O., & Nilsen, D. Ø. E. (2008). *Rett person på rett plass - psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 974-983.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1011-1017.
- Tufte, P. A., Christoffersen, L., & Johannessen, A. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Uhl-Bien. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2013). Followership theory: A review and research agenda. *Elsevier(The Leadership Quarterly)*, 83-104.
- Van Vianen, A. (2000). Person-organization fit: The match between newcomer's and recruiter's preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology, 53*(1), 113-149.
- van Vianen, A. E., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior, 32*(6), 906-926.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 473-489.

- Wilson, K. S., Sin, H. P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35, 358-372.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.

---

## 9. Vedlegg

### 9.1 Samtykkeskjema

**Om forskningsprosjektet:** Det følgende er et samtykkeskjema for intervju i forbindelse med en masterutredning ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen. Studiens formål er å bidra med innsikt rundt hvilken rolle likhet mellom medarbeider og leder spiller, og hvorvidt ledere i en norsk bank har fokus på likhet i rekrutteringsprosesser.

**Hva du samtykker til:** Ved å samtykke sier du ja til å bli intervjuet av Jørgen Aase Bjørsvik fra NHH om det tidligere nevnte emnet, og samtykke vil innebære følgende punkter:

1. Deltakelse er frivillig, og jeg kan trekke meg fra intervjuet dersom jeg ønsker det. Det trenger ikke å oppgis en årsak for dette.
2. Jeg forstår at jeg kan trekke meg, eller la være å svare på spørsmål dersom jeg føler ubehag, eller dersom dette er noe jeg ikke ønsker å svare på.
3. Jeg godkjenner at det jeg sier i dette intervjuet vil bli anvendt i en masterutredning.
4. Jeg godkjenner at det jeg sier under intervjuet blir tatt opp ved hjelp av båndopptaker.
5. Jeg forstår at jeg kan få tilsendt transkripsjoner av intervjuet for godkjenning hvis jeg ønsker det.
6. Jeg har sagt ja til å bli intervjuet i ca. 30 minutter.
7. Jeg forstår at min konfidensialitet som deltaker i studien vil bli ivaretatt. Intervjuet vil være anonymisert, og forskeren vil ikke identifisere meg ved navn ved bruk av data fra dette intervjuet. Anonymiteten til både individer og bedrift vil bli ivaretatt ved bruk av standard retningslinjer for lagring og bruk av data.
8. Jeg godkjenner at data fra intervjuet kun blir benyttet og lagret for bruk i denne oppgaven.
9. Jeg har lest og forstått hva intervjuet innebærer. Videre har jeg fått svar på eventuelle spørsmål jeg har hatt.
10. Jeg har fått en kopi av dette samtykkeskjemaet.

---

Signatur deltaker

---

Sted og dato

---

Signatur forsker

---

Sted og dato

## 9.2 Intervjuguide til ledere/HR-medarbeider

### Introduksjon/ramme for intervjuet

- Hvem jeg er, navn, bakgrunn/skole
- Kort informasjon om oppgaven, problemstillingen
- Med *likhet* mellom leder og medarbeider menes i denne sammenhengen i hvilken grad en leder og medarbeider har sammenfallende verdier, egenskaper og proaktiv personlighet. Egenskapen proaktiv personlighet viser til den kreative og bevisste måten en ansatt planlegger og handler for å påvirke og endre omgivelsene slik de selv ønsker
- Gjennomgå samtykkeskjema, anonymitet, informere om lydopptak, transkribering
- Skrive under på samtykkeskjema

### Generelle spørsmål

- Hva jobber du med, og hva er stillingen din?
- Hvor mange medarbeidere har du personalansvar for?
- Hvor mange rekrutteringsprosesser er du ca. med på hvert år?

### Ledelse

- Hva er god ledelse for deg?
- Hva ser du som de største utfordringene ved å være leder?
- Hvilken type personer er «lettest» å lede?
- Er du opptatt av relasjonen med den enkelte medarbeider? Hvis Ja; hva gjør du for å pleie denne relasjonen? Hvis Nei; hvorfor ikke?
- Hvilken rolle spiller medarbeider i ledelsesprosessen?

### Rekruttering

- Hvordan foregår rekrutteringsprosessen hos dere?
- Hva ser dere på som viktige egenskaper hos en ansatt? Hvordan rangerer dere kandidatene?
- Hvilke egenskaper vektlegger dere tyngst?
- Hva tenker du om ansvarsbevissthet som en egenskap å rekruttere etter?

- Tenker dere på ledelse av vedkommende når dere ansetter? Hvis Ja; på hvilken måte?  
Hvis nei; hvorfor ikke?
- Forskning tyder på at *likhet* mellom leder og medarbeider er viktig, og at det gir mange positive effekter for de aktuelle personene, og for organisasjonen som helhet.  
Hva tenker du om det?
- Hvordan vil du definere likhet?
- Hvordan kan man identifisere likhet?
  
- Ser du/dere på *likhet* mellom leder og medarbeider som viktig? Hvis ja: Hvorfor?  
Hvis nei: hvorfor ikke?
- Vil du si at *likhet* med en medarbeider er en viktig faktor i rekrutteringsprosessen?  
Hvis ja: Hvordan tenker du at *likhet* positivt påvirker jobbprestasjonene? Hvis nei:  
Vil du si at *likhet* på generell basis ikke er en viktig faktor?

### **Avslutning**

- Er det noe du ønsker å tilføye til slutt?