



Handelshøyskolen BI

MAN 51061

Consulting

Term paper 60W

Predefinert informasjon

Startdato: 23-10-2023 09:00 CEST
Sluttdato: 28-05-2024 12:00 CEST
Eksamensform: P
Termin: 202410
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode: 202410||10138||IN09||W||P
External assessor: External assessor 1
Internal assessor: Internal assessor 1

Navn:

Maria Fonnelop, Trine Skei Grande, Ingvild Hellum

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hodejakt - eller maktens blindsoner
Navn på veileder *:	Sigrid Røyseng

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Kan besvarelsen Ja
offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 12

Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Hodejakt
– eller maktens blindsoner

Eksamenskode og navn:
MAN 51061 Consulting

Utleveringsdato:
23.10.2023

Innleveringsdato:
28.05.2024

Stuedsted:
BI Oslo

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	1
1.2	RELEVANS	1
1.3	BEGREPSAVKLARING	3
1.4	AVGRENSNING	3
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR	3
2	LITTERATURGJENNOMGANG	4
2.1	PROLOG: PROFESJONSDISKUSJONEN	4
2.2	REKRUTTERINGSPROSESSEN	7
2.3	JOBBANALYSE.....	7
2.3.1	<i>Formål med jobbanalyse.....</i>	<i>8</i>
2.3.2	<i>Metode for jobbanalyse.....</i>	<i>9</i>
2.4	KOMPETANSEKRAV	10
2.4.1	<i>Kompetansebegrepet.....</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>Prestasjonskompetanser.....</i>	<i>12</i>
2.5	UTVELGELSE	13
2.5.1	<i>Utvalgsmetode.....</i>	<i>13</i>
3	HYPOTESE	17
4	METODE	18
4.1	VALG AV METODE	18
4.2	DESIGN AV UNDERSØKELSEN	19
4.3	UTVALG	20
4.3.1	<i>Informantene</i>	<i>22</i>
4.4	GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING.....	23
4.5	ANALYSE AV DATA.....	24
4.5.1	<i>Vår forforståelse</i>	<i>24</i>
4.5.2	<i>Analyse.....</i>	<i>24</i>
4.6	TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET.....	25
4.7	ETIKK	26
5	FUNN OG TESTING AV HYPOTESER.....	26
5.1	RESULTATER OG TOLKNING/DISKUSJON	26
5.1.1	<i>UH1: Rekrutteringskonsulenter jobber på samme måte i utarbeidelsen av behovsanalysen i kulturorganisasjoner som i andre virksomheter</i>	<i>27</i>
5.1.2	<i>UH2: Vektingen av kompetansekrav til topplederstillinger er den samme i kulturorganisasjoner som i andre virksomheter.</i>	<i>29</i>

5.1.3	<i>UH3: Rekrutteringskonsulenter anbefaler de samme utvalgsmetodene til ansettelse i kulturbransjen som til andre bransjer</i>	35
5.2	OPPSUMMERING HOVEDHYPOTESE.....	39
6	KONKLUSJON OG DRØFTING	40
7	REFERANSER	44
8	VEDLEGG	46
8.1	SAMTYKKEERKLÆRING	46
8.2	INTERVJUGUIDE.....	49

Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt rekrutteringsbransjens arbeid med rekruttering til lederjobber til kulturfeltet. Vi har undersøkt om det benyttes egne kriterier og metoder for ansettelse til lederroller innenfor kultursektoren, eller om oppfatningen er at kompetanse for ledelse er den samme uavhengig av bransje. Vår hypotese har vært at rekrutteringskonsulenter benytter de samme kriteriene og metodene til lederstillinger i kulturbransjen som til andre bransjer.

I litteraturgjennomgangen har vi sett på hvordan noe av den sentrale litteraturen om rekruttering omtaler rekrutteringsprosessen, og faglige vurderinger som anbefales i ulike deler av prosessen. Vi har også sett på hvordan hodejegere og rekrutteringsbransjen kan forstås ut fra et profesjonsperspektiv.

Hypotesen er undersøkt via hypotetisk-deduktiv metode, og det er gjennomført kvalitative intervjuer av seks hodejegere. Samlet har vi kommet til at hovedhypotesen avkreftes. Vi fant at rekrutteringskonsulenter ikke benytter de samme kriteriene og metodene til rekruttering i kulturbransjen. Konklusjonen er trukket på bakgrunn av rekrutteringskonsulentenes oppfatning av at kulturorganisasjoner har en særegen kompleksitet knyttet til organisasjonenes spesielle samfunnsoppdrag, og deres refleksjoner omkring de særskilte kravene som stilles til ledelse av slike organisasjoner.

Avslutningsvis reflekterer vi omkring makten som ligger i rekrutteringskonsulentenes arbeid, gjennom deres rolle i samfunnsmessig viktige prosesser som i stor grad er preget av konfidensialitet og tilhørende fravær av transparens.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Hvem er best egnet til å lede våre kulturinstitusjoner? Og hvordan og av hvem gjennomføres rekrutteringsprosessene? Med bakgrunn fra ulike nivåer av ledelse innenfor kulturbransjen, er vi opptatt av rekruttering og ledelse innenfor dette feltet. Vi vil undersøke rekrutteringsbransjens arbeid med ansettelser av toppledere innen kultursektoren.

De tre oppgaveforfatterne har til sammen bred erfaring fra henholdsvis kulturpolitisk nivå fra øverste hold og ledelse innen musikk, teater og museum.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi forsøkt å finne svaret på følgende spørsmål: Benytter rekrutteringskonsulenter de samme kriteriene og metodene i rekruttering til lederstillinger i kulturbransjen som til andre bransjer?

Vi vil undersøke om det er andre kriterier for ansettelser til lederrollen innenfor kulturfeltet, eller om det er en oppfatning at kompetansen for ledelse er den samme uavhengig av bransje. Er det slik at hodejegerne mener at det å lede i kulturorganisasjoner krever annen type ledelse enn annen virksomhet? Vi vil se nærmere på hvordan rekrutteringskonsulenter tenker rundt dette, og hva slags metoder de tar i bruk i rekrutteringsarbeidet.

Vi har oppdaget at det finnes overraskende lite forskning på rekrutteringskonsulenter og “hodejegerbransjen” som sådan. Det gjør arbeidet med denne oppgaven ekstra interessant for oss å gå inn i, da vi opplever at det er mye nytt å oppdage og reflektere over.

Rekrutteringsprosessene vi undersøker er lederansettelser ved offentlig støttede kulturinstitusjoner. Med ‘ledelse’ mener vi her toppleder, og begge ledere dersom det er todelt ledelse (f.eks. teatersjef og direktør).

1.2 Relevans

I ethvert samfunn spiller kulturinstitusjoner en viktig rolle som fellesskapsbygger, ytringsarena og som en del av demokratiets infrastruktur.

I den siste kulturmeldingen står det:

Kunst og kultur er ytringar med samfunnsbyggjande kraft, og kulturpolitikken skal byggje på ytringsfridom og toleranse. Kulturlivet og sivilsamfunnet er føresetnader for danning og ei opplyst offentlegheit, og dermed ei investering i demokratiet. Kulturen skal vere fri, med personleg engasjement og frivilligheit som grunnlag. (Meld. St. 8 (2018-2019), s. 7)

Det betyr at de som innehar stillinger innen kultur og kunst både forvalter store verdier på vegne av felleskapet, men også har en viktig rolle i utviklingen av samfunnet og demokratiet vårt. Dette er nøkkeljobber som forvalter viktig makt i vårt samfunn. Derfor er det viktig å se på hvordan mennesker rekrutteres til denne typer jobber.

Kulturinstitusjonene står også i en annen viktig brytning. De trenger den faglige kompetansen som bidrar til en klok forvaltning av kulturelle verdier i samling og uttrykk, men de trenger også ledere som kan bidra til egeninntekter og kan utvikle det kommersielle potensialet i en samling eller et kulturuttrykk. Denne spenningen mellom «børs og katedral» stiller ekstra store krav til ledere i disse posisjonene. Derfor er det interessant å se på rekrutteringsprosessene, for å se om de gjenspeiler den kompleksiteten som institusjonene representerer.

I beskrivelsen av masterprogrammet *Consulting* står det: «Å gi andre råd er et stort ansvar» (<https://www.linkedin.com/pulse/unik-mulighet-i-trondheim-mortensolheim/>). Det å gi råd om ansettelse er et stort ansvar og kan få store konsekvenser for en organisasjon: «Dårlige ansettelse kan føre til mye frustrasjon, fortvilelse effektivitetstap og kostnader for en virksomhet» (Iversen, 2020, s. 11).

Ut fra dette er det viktig å sette søkelys på hvordan det rekrutteres for lederstillinger i kultursektoren. Dette er ledere som trenger stor bredde i kompetanse og som innehar posisjoner som blir sett på som viktige både i institusjonene og for samfunnet som helhet.

1.3 Begrepsavklaring

Konsulenter som leies inn for å fasilitere rekrutteringsprosesser har ikke en beskyttet tittel. De har heller ikke lik bakgrunn eller én utdannelse som kan sies å være forventet grunnlag for å kunne gjøre denne jobben.

Det følger heller ikke en fast stillingsbenevnelse for de som leier ut slike tjenester. Noen kaller det ‘rekrutteringskonsulent’, andre kaller det ‘hodejeger’. I ulike miljøer kan nok de ulike benevnelsene ha ulik klang eller verdi. Noen har ønsket å ha avstand fra hodejeger-begrepet, mens andre har omfavnet det i så sterk grad at de benevner sitt eget selskap med tittelen Hodejegerne (Hodejegerne, 2024). Vi har i vår oppgave valgt å bruke hodejeger og rekrutteringskonsulent om hverandre, for å ha språklig variasjon. Men vi har ikke gått inn i ulike verdiladninger ved begrepene, eller vurderinger av hva som er den mest presise benevnelsen.

1.4 Avgrensning

Rekrutteringsprosessene som undersøkes i denne oppgaven er til offentlig støttede institusjoner og ikke til de kommersielle kunstinstitusjonene. På denne måten avgrenser vi til de organisasjonene som har en relevans i forhold til å forvalte felleskapets interesse, og ser på hvordan dette hensyntas i rekrutteringsprosesser.

Vi har intervjuet seks rekrutteringskonsulenter. De arbeider enten selvstendig eller i etablerte rekrutteringsfirmaer. Vi har brukt eget nettverk til å finne frem til rekrutteringskonsulenter som har ansatt til noen av de største og tyngste kulturinstitusjonene i landet de siste årene.

1.5 Oppgavens struktur

I litteraturgjennomgangen vil vi ta for oss litteratur som omhandler metoder for rekrutteringsprosesser og kartlegging av kvalifikasjonskrav. I metodekapittelet vil vi begrunne valg av kvalitativ metode for innhenting av data. Vi vil her kort redegjøre for hypotetisk-deduktiv metode, og diskutere denne metodens utfordringer og muligheter generelt og i forhold til våre hypoteser og

problemstilling. I analysekapittelet skal vi redegjøre for våre funn, og diskutere dem opp mot våre hypoteser. Til sist vil vi drøfte noen mulige implikasjoner ved funnene vi har gjort.

2 Litteraturgjennomgang

I litteraturgjennomgangen som følger nedenfor, har vi valgt å undersøke litteratur vi oppfatter som sentral innenfor rekrutteringsfaget i dag. Målet med litteraturgjennomgangen er å gi en systematisk fremstilling av forløpet i en ansettelsesprosess, og forskning knyttet til dette. Gjennom søk i litteraturen har vi funnet frem til et knippe norske og internasjonale kilder som beskriver prosessen ved en ansettelse fra en stilling blir ledig til den er besatt med en ny arbeidstaker.

Før vi går i gang med dette, skal vi imidlertid ta et steg tilbake og se på hvordan rekrutteringsbransjen kan forstås ut fra et profesjonsperspektiv.

2.1 Prolog: Profesjonsdiskusjonen

Som vi har slått fast i innledningen, er vår interesse i denne oppgaven knyttet til rekruttering av ledere til kultursektoren, og på hvilken måte denne rekrutteringen finner sted. Vi retter søkelyset mot rekrutteringskonsulenten som en spesialisert yrkesgruppe, en profesjon, og undersøker deres metoder og kriterier i rekrutteringsprosesser knyttet til kultursektoren.

Hvorvidt rekruttering utgjør en egen profesjon eller ikke, kan diskuteres. I sin bredt anlagte antologi om Profesjonsstudier skriver Molander og Terum (2008) følgende om definisjonen til profesjonsbegrepet i begynnelsen av sitt innledende essay: «Hva som skal forstås som profesjoner, har vært omstridt [...] tross strid har det vært rimelig bred enighet om at profesjoner er en type yrker som utøver tjenester basert på teoretisk kunnskap ervervet gjennom en spesialisert utdanning» (Molander & Terum, 2008, s. 13). En egen utdanning finnes det dog ikke for rekrutteringskonsulenter, og innenfor denne definisjonen kan rekrutteringsbransjen antakelig ikke sies å være en profesjon. Likevel er det sider av Molander og Terums fremstilling som gir åpning for å argumentere for at rekrutteringskonsulenter som yrkesgruppe likevel kan sies å ha profesjonslignende

trekk. Litt senere i essayet gir Molander og Terum også et bud på en mer oppmyket definisjon:

Med henvisning til at det er vanskelig å trekke klare grenser mellom profesjoner og andre yrker, har en del forskere gitt opp definisjonsspørsmålet og slått seg til ro med en konvensjonell definisjon: Profesjoner er yrker som har oppnådd en profesjonell status. (Molander & Terum, 2008, s. 17)

Profesjoner skiller seg ifølge Molander og Terum (2008, s. 18) fra andre typer yrker gjennom to hovedaspekter: det organisatoriske aspektet og det performative aspektet. Det organisatoriske aspektet kjennetegnes ved at yrkesgruppen har kontroll over arbeidsoppgavene sine, gjennom monopolordninger, autonomi og intern kontroll, politisk konstituerte yrker og samfunnskontrakt i form av institusjonalisering (Molander & Terum, 2008, s. 18). Sett ut fra det organisatoriske aspektet blir det tydelig at rekrutteringsbransjen ikke fyller kriteriene for å kalles en profesjon. Tar man derimot utgangspunkt i det performative aspektet finnes det likevel grunnlag for å argumentere for at rekrutteringsbransjen som yrkesgruppe har noen profesjonslignende trekk. Forankret i Molander og Terum (2008, s. 19f) ser vi dette særlig i de følgende delene av det performative aspektet: Både utfall og produktivitet i tjenesten som ytes til klienten kan være vanskelige å evaluere; tjenesten skal løse et praktisk «hvordan-problem» som presenteres av en klient og tjenesten er i sin natur endringsorientert; et karakteristisk trekk ved tjenesten er bruk av *skjønn* fordi oppgaven sjelden kan standardiseres, og til sist; praksisen er preget av feilbarlighet og usikkerhet knyttet til handlingsvalg.

Molander og Terum fastslår at *profesjon* og *profesjonalisme* er «begreper som yrkesgrupper stadig oftere bruker for å uttrykke en positiv selvforståelse og for å oppnå en anerkjennelse av kompetanse» (Molander & Terum, 2008, s. 13). Skal vi, ut fra definisjonen og kriteriene ovenfor, ta utgangspunkt i at rekruttering bør behandles som en profesjon, bør vi også ta med oss hvilket ansvar som ligger i dette. Som vi har sett ovenfor, innehar den profesjonelle tilbyder av tjenester en spesialisert kunnskap som klienten trenger for å få løst en oppgave eller et problem:

Det finnes kunnskap som er relevant for å håndtere enkelte praktiske problemer, men som ikke er allment tilgjengelig. Kunnskapen forvaltes av profesjonene, og lekfolk ønsker deres tjenester. Dette gir profesjonene en rolle som *formidlere* og *fortolkere* [...] Profesjoner er med andre ord både et uttrykk for at ekspertkulturer atskilles fra menneskers livsverden, og en måte å fylle dette gapet på. (Molander & Terum, 2008, s. 14)

Molander og Terum slår fast at det til de profesjonelles rolle som formidlere og fortolkere er knyttet et tillitsbasert ansvar:

Den andre part trenger kompetansen deres, og stoler på at denne kompetansen er til stede når de overlater sakene sine i de profesjonelles hender. Disse påtar seg på sin side et ansvar for å forvalte klientenes saker på en best mulig måte. (Molander & Terum, 2008, s. 14)

Ifølge Molander og Terum innebærer dette ansvaret to aspekter:

For det første innebærer det en *maktrelasjon*. Når den ene part er i besittelse av noe den andre ønsker å få tilgang til, gir dette grunnlag for makt, det vil si mulighet for å drive gjennom sin vilje, om nødvendig på tvers av andres vilje. [...] For det andre innebærer profesjonenes tillitsbaserte ansvar et krav om *rettferdiggjøring*. Profesjonene har plikt til å svare for hva de gjør, og må kunne gi gode grunner for sine handlinger. (Molander & Terum, 2008, s. 14)

Makten som profesjonene innehar og kravet om rettferdiggjøring henger ifølge Molander og Terum sammen, siden maktbruk krever legitimering: «En legitimering må også kobles til garantier for at makten ikke misbrukes. Dette krever ulike former for maktbinding, både interne (kollegial selvbinding) og eksterne (administrative og juridiske) kontrollmekanismer» (Molander & Terum, 2008, s. 14).

Med utgangspunkt i Molander og Terums fremlegging ser vi at rekrutteringskonsulentene som yrkesgruppe ikke faller inn under begrepet 'profesjon', men at det likevel finnes grunnlag for å argumentere for at gruppen har profesjonslignende trekk. Med dette som bakteppe skal vi nå bevege oss videre inn i rekrutteringsprosessen, og se på hvordan denne fremstilles i forskningen.

2.2 Rekrutteringsprosessen

I gjennomgangen av forskning på feltet har vi funnet noen fellestrekk i beskrivelsene av rekrutteringsprosessen som vil bli førende for struktureringen av vår litteraturgjennomgang. Forskningen er gjennomgående opptatt av de kompetansekrav som følger med den spesifikke stillingen og metodikk for på den ene siden å avdekke behovet som skal dekkes, og på den annen side for å finne den rette kandidaten. Vår litteraturgjennomgang vil på bakgrunn av dette bli organisert langs tre akser. Først vil vi ta for oss jobbanalysen, også kalt behovsanalysen. Her vil vi si noe om jobbanalysens funksjon og innhold, samt presentere metodikker for jobbanalyse. Den neste delen vil handle om kompetanse. Her vil vi presentere en utdypende forståelse av begrepet kompetanse, og se på en kompetansemodell basert på forskning på prestasjonsfremmende kompetanser. Til sist vil vi gi en gjennomgang av temaet utvelgelse, der vi ser på ulike metoder for utvelgelse av kandidater.

2.3 Jobbanalyse

«Verdien av å ha rett leder på rett plass er formidabel, og alternativet er uønsket», skriver hodejegeren Lars Esholdt i sin bok *Yrke: Hodejeger* (2009, s. 15). Den norske forskeren Ole I. Iversen (2020) gir uttrykk for en liknende oppfatning: «Ut fra en rent økonomisk betraktning er det en stor investering» (s. 61). Og han fortsetter: «Ved alle ansettelser er det derfor viktig med grundig og systematisk forarbeid» (Iversen, 2020, s. 61). Jobbanalysen utgjør en vesentlig del av forarbeidet for å få riktig person på plass i riktig stilling.

I et forsøk på å fremstille en presis definisjon av fenomenet jobbanalyse, siterer Voskuijl forskeren Cascio (1991): “The objective of job analysis is to define each job in terms of the behaviors necessary to perform it. Job analysis comprises of two major elements: job descriptions and job specifications” (Voskuijl, 2005, s. 27). Voskuijls hovedpoeng er at organisasjoner er i endring, noe som også får innvirkning på stillingstyper og arbeidets natur. Dette får også konsekvenser for jobbanalysen, dens utforming og metoder (Voskuijl, 2005, s. 27). Det samme fremheves hos Fisher et al. (2003): “The nature of jobs is changing. [...] Because jobs are changing, the traditional approaches to job analysis may need to change

as well. Greater emphasis must be placed on identifying how jobs are likely to change in the future” (s. 168).

Sagt med andre ord er det ikke gitt at en stilling skal ha samme innhold og besettes av samme type kompetanse som sist den var utlyst. Den som skal ansette bør ta hensyn til endrede forhold i organisasjonen og omgivelsene og gjøre en grundig analyse av behovene før stillingen lyses ut.

2.3.1 Formål med jobbanalyse

Jobbanalysen danner ifølge Iversen grunnlaget for å kunne enes om hvilke egenskaper, kompetanser og kvalifikasjoner man skal se etter i ansettelsen av en kandidat og er en «viktig grunnmur i rekrutteringsarbeidet» (Iversen, 2020, s. 62). Ifølge den norske arbeids- og organisasjonspsykologen Skorstad (2018) er jobbanalysens viktigste formål å bevare fokuset i seleksjonsarbeidet og bidra til at tiden benyttes best mulig, samt å redusere diskriminering i rekrutteringsprosessen (s. 41). Iversen løfter frem at formålet med jobbanalysen er å komme frem til en kravspesifikasjon for stillingen (Iversen, 2020, s. 62).

Organisasjonspsykologene Kahlke og Schmidt (2005) hevder at jobbanalysen først og fremst skal avdekke fire områder ved den gitte stillingen; rammer og vilkår for stillingen, resultatene som skal skapes, oppgavene som skal løses og de personkrav som inngår i kravprofilen (s. 51).

I tillegg til disse komponentene bør jobbanalysen ifølge Iversen i tillegg inneholde en beskrivelse av rammene som omgir stillingen (Iversen, 2020, s. 71). Her bør det beskrives om stillingen har personalansvar, budsjett- og resultatansvar, faglig ansvar, ansvar for materiell og lignende. I tillegg bør lovpålagte krav eller rammer stillingen må forholde seg til komme frem her (Iversen, 2020, s. 71).

Beskrivelsen av stillingens rammer bør ifølge Iversen også inneholde en beskrivelse av arbeidsmiljøet (Iversen, 2020, s. 71). Det er da vanlig å skille mellom indre og ytre miljø. Det indre miljøet omfatter temaer som organisasjonskultur og -klima og omgangstonen som arbeidsplassen er preget av, samt hvordan virksomheten er ledet og graden av selvstendighet som forventes i stillingen (Iversen, 2020, s. 71). Det ytre miljøet omfatter særtrekk ved

omgivelsene der arbeidsplassen er lokalisert, transportmuligheter, vær- og lysforhold, klima og lignende (Iversen, 2020, s. 72).

I neste avsnitt vil vi komme inn på metoder som kan benyttes i jobbanalysen. Skorstad hevder at det nokså ofte hersker ulike oppfatninger av hvilke arbeidsoppgaver som er mest vesentlige (Skorstad, 2018, s. 43), og ved hjelp av gjennomtenkte og systematiske metoder vil arbeidet med jobbanalysen kunne avdekke dette.

2.3.2 Metode for jobbanalyse

Et gjennomgående trekk for all litteraturen vi har studert knyttet til rekruttering, er vektlegging av at et systematisk og grundig arbeid med jobbanalysen er avgjørende for et vellykket resultat i rekrutteringen. Her nevnes flere metoder som kan tas i bruk, avhengig av stillingstype og behov, som blant annet i Skorstads tabell for metoder for jobbanalyse (Skorstad, 2018, s. 44), der følgende metoder er nevnt: observasjon, intervju, spørreskjema, utførelse, selvrapporing og kartlegging av eksisterende informasjon.

Ifølge Skorstad skiller de ulike metodene for jobbanalyse seg fra hverandre ut fra kriterier som hvilken type informasjon som samles inn, hvordan informasjonen samles inn, hvem den samles inn fra, hvordan informasjonen analyseres og hva informasjonen brukes til (Skorstad, 2018, s. 44).

Skorstad viser til at intervju er den vanligste metoden å ta i bruk i forbindelse med jobbanalysen (Skorstad, 2018, s. 45). Siden resultatet av slike intervjuer fort kan bli skadelidende dersom intervjuet blir ustrukturert, bør intervjuet struktureres på en slik måte at stillingens mål, oppgaver og interne og eksterne omgivelser vies like stor plass (Tørisen, 1999, referert i Skorstad, 2018, s. 46).

Skorstads teoretiske fremlegging står i kontrast til hodejegeren Esholdt sin mer praksisnære fremlegging av metodikk for jobbanalysen:

Gjennom uformelle samtaler blir det avklart hvilke kvalifikasjoner den nye medarbeideren skal tenkes å inneha. Hvis det hersker uttalt uenighet om synet på den ønskede personen, og om hvilke grunnleggende egenskaper personen skal ha, må konsulentene

forsøke å mekle og oppnå konsensus. En slik diskusjon vil ofte dreie seg om emner som ligger langt på siden av selve rekrutteringen. Den vil handle om selskapets strategi, nødvendige tiltak for å overleve, og om hvor hensiktsmessig selve organisasjonsstrukturen er. (Esholdt, 2009, s. 60)

Når det gjelder hvilken av de ulike metodene for jobbanalyse som bør velges, antyder forskningen at det ikke eksisterer en fasit for hvilken metode som i alle tilfeller vil fungere best, her i Voskuijls formulering: «None of the described or other instruments or methods can be said to be the best. Which method (or combination of methods) is appropriate in a specific context depends on the purpose of the analysis» (Voskuijl, 2005, s. 36).

Forskningen er entydig på at en godt gjennomført jobbanalyse ikke bare bidrar til å skape et godt fundament i rekrutteringen, men ofte også bidrar til ny innsikt til en stilling, avdeling eller organisasjon. Skorstad løfter i tillegg frem et annet viktig aspekt for jobbanalysen; dens funksjon som et viktig instrument for evaluering av medarbeidere og å sikre mangfoldsperspektiv og motvirkning av diskriminering i ansettelsesprosessene (Skorstad, 2018, s. 41).

2.4 Kompetansekrav

Et viktig formål med den tidlige fasen i rekrutteringsprosessen er å kartlegge hvilke kompetansekrav som ligger i stillingen. For å få et bedre inntrykk av hva dette innebærer vil vi i dette kapitlet se på noen definisjoner av begrepet «kompetanse», og deretter se nærmere på en modell for prestasjonsfremmende kompetansesammensetninger.

2.4.1 *Kompetansebegrepet*

Kompetansebegrepet, slik vi kjenner det i dag, ble først tatt i bruk i USA, i forbindelse med undersøkelser av hva som karakteriserte gode ledere (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 54). Ifølge Voskuijl er definisjonene av kompetansebegrepet i litteraturen varierte: «the definitions vary from abstract psychological constructs to direct observable behavior» (Voskuijl, 2005, s. 38). Kompetanse er heller ikke ifølge Iversen et entydig begrep, men i sammenheng med jobbanalyse og rekruttering benyttes det som et «felles begrep for de totale krav man stiller til

stillings innehaveren når det gjelder utdanning, bakgrunn, erfaring, kunnskap, ferdigheter og personlige egenskaper» (Iversen, 2020, s. 63).

Kahlke og Schmidt gir følgende definisjon av kompetansebegrepet: «Kompetence er et sæt karakteristika ved en person, der udmønter sig i et adfærdsmæssigt repertoire, som sætter vedkommende i stand til at klare en given situasjon, rolle eller job med succes» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 53). Kuvaas og Dysvik (2020) viser til Lai (2013) i sin lignende definisjon: «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner, og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 93).

Kahlke og Schmidt utdyper videre:

Kompetencebegrebet har indbygget et observerbart kriterium – nemlig at en given situasjon skal klares med succes. Kompetence udtrykkes i, hvad der er prestæret (*adfærden*), og hvad der kom ud af den prestærede adfærd (*resultatet*). Kompetencebegrebet inkluderer også en hensigt – hvad man ville med den pågældende adfærd (*hvilke overvejelser man gjorde sig, inden man handlede, som man gjorde*). (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 53)

Kompetansebegrepet er ifølge Kahlke og Schmidt det nærmeste man kommer til å kunne forutsi hvordan en person kommer til å handle i en gitt situasjon.

Kompetansen er altså både «[a]dfærd og det, der ligger bag, dvs. det, der udløser, retningsbestemmer og opretholder denne adfærd hos en person» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 55).

Både Kahlke og Schmidt (2005, s. 55 og s. 175) og Skorstad (2018, s. 31) benytter isfjell som en metafor for å beskrive kompetansebegrepet, dog på litt ulike måter. Vi gjengir her Kahlke og Schmidt sin versjon av kompetanseisfjellet. Over vannflaten ligger atferden, i form av kunnskap og ferdigheter. Under vannoverflaten, der mesteparten av isfjellet befinner seg, ligger «de elementer i kompetencerne, der er mindre synlige, men som ikke desto mindre via tanker og følelser påvirker adfærden» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 55). Jo høyere opp i isfjellet elementene i kompetansen ligger, jo lettere er det å observere dem og trene dem.

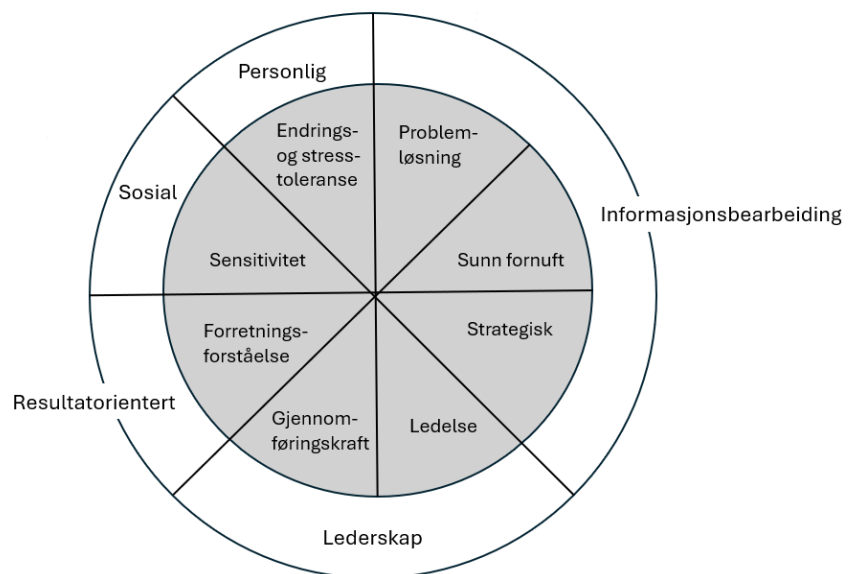


Figur 1: «Kompetenceisbjerget» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 55 og 175)

Kahlke og Schmidt sin forståelse av kompetansebegrepet ser ut til å ha bred støtte i faglitteraturen. En oppregning av ulike kompetanser, som fagkunnskap, personlige egenskaper, kognitive evner, erfaring osv. og vektningen av disse i ansettelsesprosesser finnes det imidlertid lite av i litteraturen. Vi skal i stedet se nærmere på en kompetansmodell som er laget for å kartlegge prestasjonsfremmende egenskaper hos stillingsinnehaveren, og som dermed vil kunne egne seg som verktøy i utvelgelsen av kandidater.

2.4.2 Prestasjonskompetanser

Iversens modell «Prestasjonskompetanser» er utviklet med grunnlag i forskning på kompetanser som er forbundet med jobbsuksess, og en stor internasjonal undersøkelse av de siste årenes utvikling i krav til lederkompetanser (2020, s. 22).



Figur 2: Prestasjonskompetanser (Iversen, 2020, s. 23)

Et viktig funn i forbindelse med modellen var ifølge Iversen avdekkingen av at en del kompetanser som tradisjonelt har vært regnet som viktige lederkompetanser, som besluttsomhet, pågåenhet, uavhengighet og risikovilje er fraværende. Disse er byttet ut med trekk som sosiale kompetanser og integritet (Iversen, 2020, s. 24).

2.5 Utvelgelse

Vi har nå sett på jobbanalysen og slått fast at denne legger avgjørende føringer for hvilke kompetanser man skal etterspørre i rekrutteringsprosessen. Vi har også sett nærmere på kompetansebegrepet, og kompetansesammensetninger man kan kartlegge hos kandidatene. I den tredje og siste delen av litteraturgjennomgangen skal vi se nærmere på selve utvelgelsesprosessen og ulike metoder for utvelgelse.

2.5.1 *Utvalgsmetode*

Ifølge forskningen er planlegging en viktig nøkkel for å lykkes med rekrutteringsprosessen. I henhold til Skorstad danner jobbanalysen utgangspunktet, den legger føringer for hvilke utvelgelsesmetoder som skal benyttes, og den skal også være førende i slutfasen: «Jobbanalysen var utgangspunktet for hvilke kompetanser vi skulle vurdere, og det var den vi støttet oss til når vi skulle velge metoder. Det er også jobbanalysen som strukturerer arbeidet når vi skal sammenstille all den informasjonen vi nå sitter på» (Skorstad, 2018, s. 231).

Skorstad argumenterer altså for at man først bør finne ut hva slags jobb man ønsker å vurdere, før valg av metode: «Vi må [...] finne ut hva vi skal måle, før vi velger måleredskap» (Skorstad, 2018, s. 38). Dette støttes av et bredt lag av forskere. Schmidt og Hunter (1998) skriver: “different methods and combinations of methods have very different validities for predicting future job performance” (s. 272). Iversen støtter også dette: «Det vil være meningsløst å hevde at enkelte seleksjons- og/eller utvalgsmetoder er best i enhver sammenheng. Metodene må tilpasses den enkelte virksomhets behov og den stillingen som skal besettes» (Iversen, 2020, s. 62).

Kahlke og Schmidt anbefaler også å utvise aktsomhet i valg av metoder i seleksjonsprosessen. Det motsatte kan gi et uheldig utfall, og kostnadene kan bli store:

Mange virksomheder bruker i dag mindre optimale vurderings- og utvælgelsesmetoder. De skaber således en konkurrenceulempe for sig selv. Vi vil argumentere for, at det ud fra forskningsbaseret viden kan betale sig at revurdere, hvordan virksomheden samlet tilrettelægger vurderings- og udvælgelsesprosesser. Udbyttet bliver større præcision i udvælgelse og dermed større konkurrenceevne og success for den enkelte virksomhed (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 91)

Nedenfor gir vi en gjennomgang av de vanligste metodene som benyttes i seleksjonsfasen: intervju, evne- og ferdighetstest og personlighetstest.

2.5.1.1 Intervju

Intervjuet er uten sammenligning den enkeltmetode som benyttes mest i kompetansevurdering (Skorstad, 2018, s. 57). Salgado og Moscoso (2002) slår i sin metaanalyse fast at «selection interviews are recognized as one of the best predictors of job performance and training success» (s. 313). Flere forfattere setter et skille mellom strukturert og ustrukturert intervju (Iversen, 2020; Kahlke & Schmidt, 2005; McDaniel et al., 1994; Skorstad, 2018), der førstnevnte gir best treffsikkerhet (McDaniel et al., 1994, s. 608). Det strukturerte intervjuet er ifølge Kahlke og Schmidt nøye planlagt med tanke på å måle de mest relevante kompetansene for stillingen, og er særlig godt egnet til å avdekke de øverste lagene av kompetansen – altså de øverste delene av kompetanseisfjellet; den elementene som handler om stillingsinnehaverens adferd (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 103).

Også det ustrukturerte intervjuet kan ha sine fordelaktige sider. Siden dette nettopp ikke har en fast struktur, gir det mulighet for kandidaten til å vise sine sosiale ferdigheter. Dette bør ifølge Kahlke og Schmidt vel og merke kun benyttes i de tilfeller der de aktuelle sosiale ferdighetene er relevante for jobben (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 103).

Spørsmålet knyttet til strukturert og ustrukturert intervju handler først og fremst om intervjuets form. På innholdssiden fremhever Salgado og Moscoso de to ulike intervjutypene «conventional interviews» og «behavior interviews»:

we distinguish between two types of interviews: Conventional interviews and behavior interviews. The main difference being that conventional interviews mainly include questions about credentials, experiences, and self-evaluative ones, whereas behavior interviews mainly include questions relating to on-the-job behaviors and job experiences. (Salgado & Moscoso, 2002, s. 313)

Studien til Salgado og Moscoso konkluderer med at de to ulike intervjuformene er velegnet til å avdekke ulike kvalifikasjoner hos kandidaten: «The conventional mainly assesses GMA [general mental ability], the Big Five personality dimensions, and social skills. [...] the behavioral interview mainly assesses job knowledge, job experience, situational judgement, social skills, and moderately GMA» (Salgado & Moscoso, 2002, s. 316).

Skorstad viser til flere fordeler ved bruk av intervju i utvelgelsen, som å bygge gjensidig relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, markedsføre organisasjonen, vurdere hvorvidt organisasjon og kandidat passer sammen og forhandle om betingelser (Skorstad, 2018, s. 58). Samtidig viser Skorstad til at det er mye solid forskning som forteller at intervju er lite effektiv metode i vurdering av kompetanse (Skorstad, 2018, s. 57). Skorstad viser til Eder og Ferris' påpekelse av at den lave validiteten for intervjuet trolig henger sammen med «både passive og aktive vurderingsfeil vi begår når vi samler inn, mottar og behandler kandidatinformasjon» (Skorstad, 2018, s. 61).

2.5.1.2 *Evne- og ferdighetstester*

Ferdighetstester gis gjerne i form av en oppgave som skal vise om kandidaten innehar en bestemt ferdighet som etterspørres til stillingen. Evnetester, eller intelligens tester, vil på sin side «i større grad kartlegge en persons generelle evner og utviklingsmuligheter» (Iversen, 2020, s. 92). Forskning indikerer at tilgang til testresultater på kognitive tester gir bedre treffsikkerhet i utvelgelsesprosessen (McDaniel et al., 1994, s. 608).

Kahlke og Schmidt peker imidlertid på at forskning viser at intelligens kan anses som en terskelkompetanse, som det er «nødvendig at besidde på et visst nivå for at klare leder- og spesialistjob» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 103). Skorstad er inne på noe av det samme når han slår fast at korrelasjonen mellom intelligens og ledereffektivitet «er lavere enn mange skulle tro» (Skorstad, 2018, s. 137). Innenfor temaet ledereffektivitet løfter Skorstad i stedet frem personlighetstester som en mer effektiv metode: «enkelte ofte siterte metaanalyser indikerer at personlighet kan være bedre egnet til å predikere ledereffektivitet på et generelt plan enn intelligens (Judge mfl., 2002)» (Skorstad, 2018, s. 137).

2.5.1.3 Personlighetstester

Begrepet personlighet kan defineres på flere forskjellige måter. Én definisjon som betraktes som relevant i vår sammenheng er Cattells definisjon: «Det som gjør oss i stand til å predikere hva en person vil gjøre i en gitt situasjon» (Cattell, 1962, referert i Skorstad, 2018, s. 136). Dette utgjør ifølge Skorstad essensen i all utvelgelse. Ifølge Kahlke og Schmidt er en personlighetstest «en selvrapporing af en kandidats oppfattelse af sin personlighed» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 103). De utdyper videre: «Personlighetstesten bidrager via testresultatet og den efterfølgende samtale med et relativt velfunderet bilde af det, der er jobmæssigt relevant i en kandidats personlighed» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 103f).

I spørsmålet om hvilken type personlighetstest som benyttes, er det femfaktormodellen, «The Big Five», som trekkes frem av de fleste forfattere som skriver om emnet (Kahlke & Schmidt, 2005; Salgado & Moscoso, 2002; Skorstad, 2018; Ørjasæter, 2008): «Forskning tyder på at personlighet kan beskrives tilstrekkelig ut fra fem dimensjoner eller personlighetstrekk og kombinasjoner av disse. [...] Forskning indikerer også at det er en nokså tett sammenheng mellom disse faktorene og jobbprestasjoner (Judge, 2002)» (Skorstad, 2018, s. 142).

Bruk av personlighetstester i ansettelsesprosesser er svært utbredt. Skorstad hevder at personlighetstester i noen tilfeller benyttes «over en lav sko uten at det tas nok hensyn til organisasjonens behov» (Skorstad, 2018, s. 38). Også her er poenget at måleredskapet må gjenspeile hva som skal måles. Kahlke og Schmidt viser til forskning som konkluderer med at «den forudsigende gyldighed for

personlighetstest bliver markant højere, hvis der er foretaget *en eksplisit jobanalyse* som grunnlag for valg af persontest» (Kahlke & Schmidt, 2005, s. 211).

3 Hypotese

Interessefeltet for vår oppgave er rekruttering av toppledere til kultursektoren. Vi retter søkelyset mot rekrutteringskonsulentene, og spørsmålet vi stilte innledningsvis, var: benytter rekrutteringskonsulenter de samme kriteriene og metodene i rekruttering til lederstillinger i kulturbransjen som til andre bransjer? I litteraturgjennomgangen har vi sett på hvordan noe av den sentrale litteraturen om rekruttering omtaler rekrutteringsprosessen, og ulike faglige vurderinger som bør tas i ulike deler av prosessen. I undersøkelsen av litteraturen merker vi oss to fremtredende trekk som vi oppfatter som viktige for vår oppgave. For det første omtaler litteraturen først og fremst selve rekrutteringsprosessen, og tar i liten grad for seg rekrutteringsbransjen som profesjon. For det andre legger litteraturen om rekrutteringsprosessen seg i det store og hele på et generelt nivå, og setter stort sett ikke opp skillelinjer mellom ulike bransjer eller sektorer når metodene for rekrutteringsprosessen skal velges. Med utgangspunkt i litteraturen har vi derfor lite holdepunkt for å hevde at kultursektoren skiller seg fra andre sektorer når det gjelder metoder og kriterier for rekruttering til lederstillinger.

Vår hovedhypotese (HH) blir dermed: Rekrutteringskonsulenter benytter de samme kriteriene og metodene i rekruttering til lederstillinger i kulturbransjen som til andre bransjer.

Vi strukturerte litteraturgjennomgangen langs tre hovedakser; jobbanalysen, kompetansekrav og utvelgelsen. På bakgrunn av dette ønsker vi i det følgende å undersøke tre underhypoteser, knyttet til hver av de tre hovedaksene i litteraturgjennomgangen:

Underhypotese 1 (UH1): Rekrutteringskonsulenter jobber på samme måte i utarbeidelsen av behovsanalysen i kulturorganisasjoner som i andre virksomheter.

Underhypotese 2 (UH2): Vektingen av kompetansekrav til topplederstillinger er den samme i kulturorganisasjoner som i andre virksomheter.

Underhypotese 3 (UH3): Rekrutteringskonsulenter benytter de samme utvalgsmetodene til ansettelser i kulturbransjen som til andre bransjer.

Med utgangspunkt i disse hypotesene vil vi i neste kapittel se på hvilke metoder vi har benyttet for å undersøke vår problemstilling.

4 Metode

4.1 Valg av metode

Til å undersøke hypotesene våre har vi valgt å bruke hypotetisk deduktiv metode med kvalitativ design.

Hypotetisk deduktiv metode er en av de grunnleggende forskningsmetodene. Den kjennetegnes av at det framsettes en hypotese, altså en sammensetning av årsaker eller konklusjoner, som en da tester opp mot undersøkelser av fakta som en finner ved hjelp av undersøkelser av aktører som påvirker grunnlaget for hypotesen. Den «innebærer både induksjon, det vil si hypotesering, og deduksjon, det vil si å avlede (empiriske) konsekvenser av hypotesen» (Grenness, 2012, s. 220).

Rekrutteringsbransjen tilbyr en tjeneste som blir utført av ganske få aktører i det norske samfunnet, særlig innenfor kulturfeltet. Det betyr at det er vanskelig å skaffe en så stor mengde aktører som en kvantitativ metode ville krevd. Vår hypotese må også testes mot innsikt i rekrutteringsprosesser som det ikke er lett å få oversikt over ved kvantitative metoder. På bakgrunn av dette er det naturlig å velge kvalitativ metode for undersøkelse av hypotesene.

Thagaard beskriver styrken i den kvalitative metoden slik: «Karakteristisk for kvalitativ forskning er at vi søker en forståelse av sosiale fenomener, enten ved en nær kontakt med deltakere i feltet ved intervju eller observasjon, eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer» (Thagaard, 2018, s. 15).

Vår hypotese krever en analyse av arbeidsmåter som ikke er dokumentert på en måte som gjør dem lette å forske på. Vi foretrekker derfor frie framstillinger av

arbeidsmåter hos den enkelte informant, slik at de med færrest mulig føringer kan beskrive hvordan de jobber.

En av styrkene ved kvalitativ metode er at vi gjennom den frie framstillingen hos informantene lettere kan identifisere ulikheter, enn ved de forholdsvis trange rammene et spørreskjema ville satt for vårt arbeid.

På den annen side er det en svakhet at det kan være vanskeligere å finne objektive sammenligningspunkter i en fri framstilling, kontra hos informanter som gir informasjon via et skjema. Informantene kan bruke ulike ord og begreper på prosesser som ellers er standarder som er like mellom de enkelte informantene. Alternativt kan de bruke like begreper på prosesser som de selv har skapt innholdet i, og innholdet kan likevel ha ulik karakter fra informant til informant. Det at rekrutteringsbransjen er et fagfelt det er forsket lite på gjør at det finnes mange begreper uten en klar faglig definisjon. I tillegg eksisterer det ingen rådende utdanning for utøvelsen av rekrutteringsvirksomheten, og det er dermed ingen garanti for at begrepene fylles med samme innhold hos de ulike aktørene. Dette, sammen med at kun én av informantene er sertifisert, gjør at vi av og til må sammenligne utsagn som vi ikke er sikre på at informanten legger samme betydning i som oss eller de andre informantene.

4.2 Design av undersøkelsen.

Vi har ønsket å lage åpne spørsmål som inviterer informantene til åpne og frie framstillinger av arbeidet de gjør. Vi har ikke ønsket å lage ladede spørsmål som enten skulle provosere eller gi informantene behov for å forsvare arbeidsmåten sin.

Thagaard (2018, s. 97) understreker at det er viktig med åpne og ikke ledende spørsmål. I tillegg er det viktig at spørsmålene ikke er så generelle at svarene blir vanskelige å se i en sammenheng. Vi har derfor prøvd å følge Thagaards råd, ved å begynne med ganske generelle spørsmål som vi har fulgt opp med konkrete spørsmål, knyttet til hypotesene.

Vi har tatt utgangspunkt i Thagaards forklaring av hvordan en stiller gode, åpne spørsmål. Vi ønsker jo at informantene skal bidra med hele bredden de har av erfaring gjennom sitt arbeid. Vi ønsker også at de bidrar med sitt syn på hvordan deres fag utføres, og hvilke tanker de gjør seg om innholdet og verdien av deres arbeid. Derfor er det viktig for oss at spørsmålene er åpne og at informantene våre blir stimulert til å gi grundige bilder av den erfaringen de har på feltet. (Thagaard, 2018, s. 97)

Vi har også hatt med oss at informantene tilhører en gruppe som er viktig i norsk samfunnsliv, men som sjelden får fokus på sitt arbeid. Det er også en gruppe som selger sine tjenester inn i et ganske oversiktlig marked, der deres renommé og grundighet er viktig for markedsføringen av de tjenestene de gir. Det betyr at informantene ofte er gode markedsførere for arbeidet sitt og kjenner godt til å være i en posisjon der de må forklare verdien av sitt arbeid.

Ut fra dette bygget vi vår intervjuguide opp med åpne spørsmål som skulle gi et bilde av arbeidet informantene gjorde.

4.3 Utvalg

Hodejegere, eller rekrutteringsbransje, denne formen for konsulenttjenester som hjelper til med ansettelse, har mange navn og utspring fra flere andre konsulenttjenester. Lederrådgiving, organisasjonsrådgiving, advokater og psykologer har dannet grunnlag for næringen.

Begrepet 'headhunting' blir i Store norske leksikon definert som: «Headhunting, hodejakt, det at egnede kandidater til en stilling blir kontaktet direkte, ofte uten at stillingen blir utlyst. Oppdraget settes som regel ut til en frittstående konsulent, en headhunter (hodejeger)» (Langseth, 2022). Til dette er det å bemerke at begrepet «frittstående» må referere til forholdet til «kunden», da mange av hodejegerne jobber i store konsern med mange ansatte.

Rekrutteringsbransjen tilbyr en tjeneste som ikke har en egen næringskode i Brønnøysundregisteret (kilde: e-post fra Brønnøysundregisteret). Ifølge Brønnøysundregisteret finnes ikke begrepet «hodejeger» eller

«rekrutteringsrådgiver» som egen stillingskategori hos dem. De antar det er naturlig å plassere dem i kategorien «konsulenttjenester».

Det Norske Veritas har utviklet en sertifiseringsordning som skal sertifisere rekrutterere. De opplyser på sine nettsider at de har sertifisert ca. 500 rekrutterere (Det Norske Veritas, 2024). Bare én av informantene vi har hatt, har opplyst at de har denne ISO-sertifiseringen. Alle informantene har imidlertid hatt sertifisering i bruk av analyseverktøy for personlighetstester. Alle informantene oppga at de kjente til ISO-sertifiseringen, men flere av dem oppga at denne sertifiseringen kom på plass lenge etter at de var etablert i bransjen, og at de derfor så liten nytte av å få sertifiseringen. Ut fra dette vurderer vi at det nok er flere enn 500 som gir denne tjenesten, og det er grunn til å tro at denne sertifiseringen gjelder de som er nye i bransjen.

Det finnes heller ingen næringsorganisasjon som bare organiserer slike selskaper. Det finnes ulike grupper i forskjellige nettsamfunn for faget, slik som LinkedIn gruppen «Headhunter Norge» som har 3061 medlemmer (LinkedIn, 10.04.24). Et søk på LinkedIn på «Hodejeger» gir 228 treff, mens begrepet «rekrutteringskonsulent» innenfor rammen av «Norge» gir 3 100 søk. Den gruppen inneholder nok også fast ansatte i bedrifter som bare ansetter til egen bedrift.

Dersom vi undersøker levealderen til de mest profilerte rekrutteringsselskapene, finner vi at flere selskaper innenfor sektoren har sitt utgangspunkt i utenlandske selskaper som har etablert seg i Norge og tatt tjenesteområdet med seg til landet. Dette gjelder f.eks. Mercuri Urval, som startet i 1967 med rådgivingstjenester, og utover 70-tallet begynte å ta ansvar for hele rekrutteringsprosesser. På 80-tallet etablerte de seg i Norge (<https://www.mercuriurval.com/no-no/om-oss/om-oss/var-historie/>). Et av de mest kjente Norske selskapene, Visindi, ble etablert i 2004 (<https://visindi.no/>), mens Hodejegerne ble etablert i 2002 (<https://hodejegerne.no/om-hodejegerne/>). Før etableringene av disse norske selskapene, var det ifølge våre informanter enkeltstående konsulenter som arbeidet med rekruttering.

Da vi skulle velge informanter tok vi med i betrakningen at mange av ansettelsene vi var interessert i å se på var gjort av noen få aktører som var kjent i feltet og som kanskje kan sies å være spesialisert på kulturbransjen. Vi tok da utgangspunkt i noen av de siste store ansettelsene i kultur-Norge og henvendte oss til de som har vært med å bidra i prosessene.

For å finne frem til flere informanter brukte vi det som Thagaard (2018, s. 56) beskriver «snøballmetoden». Det innebærer at vi først kontaktet noen personer som innehar de egenskapene og kvalifikasjonene vi er ute etter, og etter å ha intervjuet dem har vi bedt disse personene om tips på andre personer som kunne være relevante for intervju. Vi var spente på om denne metoden kunne fungere, da flere av informantene jo er i konkurranse med hverandre. Men alle informantene viste stor iver til å beskrive både fagfeltet og sine konkurrenter.

Alle rekrutteringskonsulentene vi spurte om å være informanter, svarte ja til å la seg intervju. Dette tror vi kan skyldes at fagfeltet har blitt møtt med lite oppmerksomhet tidligere. Informantene ser ut til å ønske at arbeidet deres skal belyses på denne måten og å formidle innholdet i, samt kvaliteten på tjenesten de leverer.

4.3.1 Informantene

Samtlige seks informanter har lang erfaring som rekrutteringskonsulenter. Dette var viktig fordi vår hypotese forutsetter at en har jobbet med mange ulike rekrutteringer, slik at en har et grunnlag for å se de ulike rekrutteringene opp mot hverandre. Informantene har alle rekruttert ledere innenfor både kultur og næringsliv. Flere av dem har ulik utdanning, tidligere karriere og konsulentbakgrunn, men har jobbet eller jobber i dag bare som hodejegere. Blant informantene er det tre menn og tre kvinner. Informantene representerer i dag ulike rekrutteringsselskaper.

Utover dette velger vi i oppgaven å ikke beskrive informantene nærmere. Dette er et lite fagfelt og indikasjoner som erfaring, kjønn og tilknytning til yrkeslivet i dag, ville lett identifisert våre informanter.

4.4 Gjennomføring av datainnsamling

Alle intervjuene varte i én time. På denne tiden kom vi gjennom alle spørsmålene – og det var også den avtalerammen vi hadde satt med informantene. Vi har deltatt enten to eller tre oppgaveskrivere på hvert intervju. Vi har ønsket å være minst to til stede på intervjuene for å kunne følge opp med spørsmål og nyanser i de svarene som er gitt. Én av oss har alltid ledet intervjuet for å ha retning og framdrift, mens de andre samtidig har hatt mulighet til å gjøre grundigere notater.

Da vi alle har vært involvert i ulike ansettelsesprosesser i feltet, enten som kilde eller som kandidat, har vi ikke deltatt i intervjuer der vi kan kobles til konkrete prosjekter som den aktuelle informanten har ledet.

Vi har med samtykke fra informantene gjennomført intervjuene med lydopptak som vi har transkribert og/eller brukt som lydspor vi har hentet sitatene fra til analysen.

Intervjuene har vært semi-strukturerte. Dette innebærer at vi har hatt en spørsmålsguide som vi har forholdt oss til, men samtidig har vi vært lydhøre for nye retninger i samtalen dersom dette innebærer at vi får viktig eller interessant informasjon fra informanten. Styrken ved denne metoden er at vi kan gå dypere inn i problemstillinger, når intervjuene avdekker noe interessant.

Svakheten ved denne metoden er at vi kan få framstillinger som er vanskelig å sammenligne og systematisere. Vi ønsket også å unngå at vektleggingene til de ulike informantene ikke skulle gjenspeile den reelle vektleggingen i prosesser, og i stedet gjenspeile de vektleggingene informanten forventer at vi har for intervjuet. Vi har derfor startet opp alle intervjuene med en liten redegjørelse fra oss om motivasjon og forventninger fra våre side. Denne har vi tilstrebet at den skulle være så lik som mulig fra informant til informant.

4.5 Analyse av data

4.5.1 *Vår forforståelse*

Vi har alle tre hatt ulike møtepunkter med rekrutteringskonsulenter gjennom våre yrkeskarrierer. Vi har vært kandidater i prosesser, hvor vi både har blitt ansatt og ikke nådd opp i ansettelsen. Vi har også vært informanter i prosesser og deltatt i styreverv som har hatt ansettelser basert på tilrettelegging fra en rekrutteringsrådgiver. Alle tre har erfaring med ansettelser, men ingen av oss har jobbet som rekrutteringskonsulenter.

Når man enten er kandidat eller informant i en prosess ledet av en rekrutteringsrådgiver får man inntrykk av prosessen. Disse inntrykkene kan selvsagt være både kan være riktige og gale. Som aktør kan en føle at rekrutteringsrådgiveren har alt for stor makt eller leder prosesser på en måte som ikke bygger tillit rundt konklusjonen. Arbeidet med oppgaven vil sette våre erfaringer i et nytt lys.

Thagaard slår fast at undersøkerens forforståelse kan være en styrke i prosessen. Vår kjennskap til rekrutteringskonsulentens arbeid kan være en styrke og gi oss et godt grunnlag for forståelse av feltet vi undersøker. Dette kan gjøre det lettere for oss å forstå fenomenet, men vi skal samtidig være oppmerksomme på at det også kan være lett å overse det som ikke er i tråd med våre egne erfaringer (Thagaard, 2002, s. 181).

4.5.2 *Analyse*

Etter å ha samlet informasjonen, har vi analysert intervjuene opp mot hverandre. I dette arbeidet har vi benyttet det som hos Thagaard kalles 'temaanalyser' (Thagaard, 2018, s. 171). Med utgangspunkt i hver hypotese og underhypotese har vi kategorisert informasjonen fra informantene på hvert tema. Slik har vi kunnet se likheter og ulikheter som kommer fram i svarene informantene gir på hver hypotese og underhypotese.

En svakhet ved en slik måte å analysere på er ifølge Thagaard (Thagaard, 2018, s. 177) at svarene blir tatt ut av en sammenheng, som gjør at vi kan miste den

kontekstuelle tilknytningen. Med så få informanter tror vi likevel at vi har klart å ta hensyn til det kontekstuelle analysen av informasjonen. En annen svakhet er at informantene kan ha ulik vektning av begreper og innhold. Dette kan igjen føre til feiltolkning, dersom begrepene er brukt eller vektet ulikt. Denne svakheten veies etter vårt syn noe ved at innhold og struktur på arbeidet informantene utfører er ganske lik. Vektingen av ord som uttrykker verdier i arbeidet deres, må vi derimot være mer lyttende til.

4.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Vi anser metodene vi har valgt som pålitelige måleinstrumenter. Hadde vi undersøkt et konsulentoppdrag som ble utført av en stor mengde aktører ville en kvantitativ metode vært mulig, men med vår problemstilling ville det vært vanskelig.

Vi mener også at konklusjonene er troverdige ut fra at vi har fått tilgang på mange viktige informanter på feltet. De har ønsket å bidra inn i forskningen og de har alle vært positive til at det rettes søkelys på deres arbeid.

Vi kan også drøfte hvor transparente informantene har vært om prosessen. De er avhengig av å selge sine tjenester. Mye av dette salget blir til ved at informantene oppnår et godt rykte innenfor sitt felt. Man kan tenke seg at dette kan påvirke svarene slik at de ikke forklarer oss de reelle prosessene, men de prosessene de ønsker at en skal tro at de gjennomfører. Dette var noe vi måtte ta med oss i arbeidet. Styrkene ved denne måten å jobbe på er at vi er veldig lydhøre for våre informanters vektlegginger. Vi er også å stand til å bringe inn aspekter som vi i utgangspunktet ikke kjente til. Svakheten er at vi kan overse viktige likheter eller ulikheter da informantene kanskje har tema som de ser på som svakheter i egen metode, og slik ikke ønsker å belyse det i intervjuet.

Vi håper at våre konklusjoner kan være overførbare til andre undersøkelser som både ser på rekrutteringsprosesser generelt, eller spesielt ovenfor ulike yrkesgrupper. Vi synes feltet fortjener mer oppmerksomhet, da dette er konsulenter som har mye makt i det norske samfunnet, uten at de utsettes for mange kritiske spørsmål. Hverken fra forskere eller journalister. Vi håper at vårt

arbeid kan danne grunnlaget for videre studier av rekruteringsarbeideres rolle, makt og faglige grunnlag.

4.7 Etikk

Vi har gjennom arbeidet med oppgaven etterstrebet å følge de forskningsetiske retningslinjene som er nedfelt i NESH sine regler for forskningsetikk (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH], 2018). Vi har i tillegg fulgt de gjeldende etiske retningslinjene for Handelshøyskolen BI.

I løpet av arbeidet med oppgaven har vi fått godkjent samtykkeerklæring fra veileder. Alle informanter fikk tilsendt samtykkeerklæring ved inngåelse av avtale for intervju. Informantene ble informert om sine rettigheter og hvordan vi planla å bruke informasjonen i arbeidet med oppgaven. NESH skriver om hensynet til informanter i et slik prosjekt: «Forskere har ansvar overfor alle personer som inngår i eller deltar i forskning. Forskere skal respektere deres menneskeverd og ta hensyn til deres personlige, integritet, sikkerhet og velferd. Informert samtykke til å delta i forskning er et forskningsetisk hovedprinsipp» (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH], 2021).

Vi har ikke behandlet personsensitiv informasjon om enkeltkandidater eller enkeltprosesser, men én gang ba informanten oss om å skru av opptaket, da informanten ville gi oss innsyn i et konkret eksempel som informanten ikke ønsket at vi skulle referere.

5 Funn og testing av hypoteser

5.1 Resultater og tolkning/diskusjon

Vi vil nå redegjøre for våre samtaler med seks informanter, og diskutere våre funn opp mot de tre underhypotesene. Til slutt i dette kapitlet vil vi redegjøre for vår konklusjon av hovedhypotesen.

5.1.1 UH1: Rekrutteringskonsulenter jobber på samme måte i utarbeidelsen av behovsanalysen i kulturorganisasjoner som i andre virksomheter

La oss starte med underhypotese 1 om arbeidet med behovsanalysen. Samtlige seks informanter legger vekt på at de bruker mye og grundig tid på jobbanalysen til den stillingen de har fått i oppdrag å rekruttere til. Dette er helt essensielt for å kunne ha en vellykket prosess og for å finne den rette kandidaten. Arbeidet med dette starter med å jobbe sammen med styret eller oppdragsgiver for å utvikle en kravspesifikasjon for stillingen. Informantene arbeider grundig med analysen av hvor organisasjonen er i dag, og hva behovet er i den virkeligheten organisasjonen er nå. De hjelper oppdragsgiver med å konkretisere og realitetsorientere oppdragsgiver. Prosessen munner ut i en “kravspesifikasjon” til stillingen, som igjen besluttes av styret eller ansettelsesutvalget.

Inf. 1	<i>Vi må få den virksomheten under hua. Dette skal forankres i et samlet styre og være arbeidsverktøyet for i prosessen videre. For da har du også grunnlaget for å skrive stillingsannonser.</i>
Inf. 3	<i>Vi kartlegger hva organisasjonen allerede har, hva er det som er DNA-et i organisasjonen og hva det er som mangler. Hva er det de trenger påfyll av og hva kan komplementere det lederteamet som allerede er ved institusjonen?</i>
Inf. 6	<i>Det er viktig å forstå hvilken rolle det er snakk om og hvilke ansvar og myndighet som ligger i rollen. Viktig å forstå omgivelsene og settingen som vedkommende kommer inn i. Hvilke muligheter, utfordringer som finnes, og hva er nåsituasjonen og interessentbildet. Det vi kaller “stakeholders”.</i>

Som metode for dette arbeidet sier samtlige informanter at de selvfølgelig leser årsrapporter og andre nøkkeldokumenter, men legger mest vekt på å snakke med folk. At de bruker mye tid på samtaler eller intervjuer med nøkkelpersoner i organisasjonen, med ledelsen, medlemmer av styret og også med tillitsvalgte.

Tre av informantene er særlig opptatt av å ha med tillitsvalgte i arbeidet med jobbanalysen, men også å ha dem med i hele prosessen.

Inf. 4	<i>De som sitter i styret, møter ikke de som er i organisasjonen. Vi får vite helt andre ting og vi får en helt annen opplevelse av hva som rører seg i organisasjonen. Styret tror de vet, men de vet ikke egentlig. Dette kan være avgjørende for rekrutteringsprosessen. Kan bekrefte, avkrefte eller dreie kravspek-en. Disse samtalerne kan være helt avgjørende.</i>
--------	--

Informant 2, som har jobbet mye opp mot teaterbransjen, sier hen bruker ekstra mye tid på jobbanalysen ved teatre. Der er det ofte en forventning at alle skal ha

en mening. I en nylig teatersjefsansettelse, intervjuet hen representanter fra alle yrkesgruppene på teatret.

Informant 4 fokuserer på at kulturvirksomheter har organisasjonsstrukturer som er mer demokratiske. I disse organisasjonene er medbestemmelse (faglige organer, sterke tillitsvalgtrupper etc.) en del av organisasjonens kultur og organisering og de ansatte har følgelig også en større forventning til involvering med hensyn til hvem som skal lede organisasjonen.

Informant 1 er opptatt av at det er viktig å snakke med hele organisasjonen:

Inf. 1	<i>Jo lenger ned du kommer i en organisasjon jo større blir det faglige fokuset. Men et styre og et ansettelsesutvalg vil være fokusert på ledelse først og fremst.</i>
--------	---

Flere av informantene mener bruken av tillitsvalgte i hele prosessen er uavhengig av bransje. Informant 6 mener det er større forventning til å mene noe om stillingen og kravspesifikasjonen i kulturorganisasjoner:

Inf. 6	<i>Metoden for jobbanalysen er lik, men hva vi møter er ulikt, man kan bli typisk bedt om å snakke med flere i en kulturorganisasjon, fordi det er et mer komplekst felt og det er så mange som skal ha en mening.</i>
--------	--

Mens informant 5 mener metoden for jobbanalysen er helt uavhengig av hvilken bransje man rekrutterer til:

Inf. 5	<i>Dette er helt likt uavhengig av bransje, og våre systemer er strukturert og systematisert.</i>
--------	---

Intervjuene vi har gjennomført viser at samtlige informanter sier arbeidet med jobbanalysen som igjen fører til kravspesifikasjon som danner grunnlaget for utlysningstekst, er helt avgjørende for å lykkes med å finne den rette kandidaten. På dette området opererer de i tråd med litteraturen vi har gått gjennom på dette feltet. De ulike informantene jobber alle grundig med denne prosessen, og bruker intervjuer med nøkkelpersoner som metode. Noen videre variasjon i metode for jobbanalyse fant vi ikke hos informantene. Noen av informantene legger mer vekt på bruk av tillitsvalgte i denne fasen, for å få en ytterligere forankring i hele organisasjonen. Samtalene med informantene viser også en opplevd tendens ved kulturorganisasjoner; at de har ansatte i flere faggrupper som forventer å bli involvert i ansettelsesprosessene, og også da i arbeidet med jobbanalysen.

5.1.1.1 Oppsummering UH1

Metoden for utarbeidelse av jobbanalyse for kulturorganisasjoner er ifølge våre informanter i hovedsak lik metoden for øvrige bransjer. Den er systematisert, den er grundig og belager seg på intervjuer med ansettelsesutvalg, styremedlemmer, ledergrupper, nøkkelpersoner og tillitsvalgte. Men det er også en tendens mot at forventningene til medbestemmelse i kulturorganisasjoner er større, og på dette punktet skiller kulturorganisasjoner seg fra andre virksomheter.

Dette kan henge sammen med at disse organisasjonene i motsetning til næringsliv og kommersielle virksomheter har samfunnsoppdrag på vegne av felleskapet og videre har mennesker som jobber i disse kulturorganisasjonene med en lidenskap for det organisasjonen driver med. Dette er også virksomheter som er organisert slik at det ligger en forventning rent organisatorisk til mer demokratiske prosesser enn i øvrig arbeidsliv.

5.1.2 UH2: Vektingen av kompetansekrav til topplederstillinger er den samme i kulturorganisasjoner som i andre virksomheter.

Da vi snakket med informantene om hvordan de vektet kompetansekrav for ledere, og om disse kompetansekravene skiller seg fra kompetansekrav til ledere for øvrige bransjer, ble det naturlig først å diskutere hva som er samsvarende kompetansekrav for lederskap generelt.

Samtlige informanter trekker frem at ledere må være glade i folk, og være god med det relasjonelle og behandling av mennesker.

Inf. 1	<i>Hvis du ikke er glad i folk, skal du ikke lede. Om du ikke får energi av å jobbe sammen med folk, så brenner du ut deg selv, og så brenner du ut organisasjonen. Du må kjenne at den viktigste ressursen du har, er folka rundt deg.</i>
Inf. 3	<i>Du må være glad i folk og god til å behandle mennesker rundt deg. Det kan du være selv om du ikke har noe ledererfaring eller lederutdannelse. Det ligger latent hos den type mennesker. Noen mennesker burde aldri hatt med folk å gjøre.</i>
Inf. 4	<i>Det å være interessert i mennesker og flink med mennesker er avgjørende, du må ha relasjonelle ferdigheter.</i>
Inf. 5	<i>For å lede, må du like folk. Det hjelper ikke hvor mye kunnskap du har om du ikke fikser det mellommenneskelige. Uhyre få ledere som har mislyktes fordi</i>

	<i>de ikke kan nok, men det er mange som har mislyktes fordi de ikke er kloke nok.</i>
--	--

Det kommer altså tydelig frem at informantene mener at det å håndtere det mellommenneskelige er essensielt for å kunne lede. Dette anses som en personlig egenskap som også er uavhengig av erfaring og utdanning, og ligger som en base enten for å utvikle godt lederskap eller for å håndtere det å være leder. Vi tolker det også slik at det ikke bare handler om å håndtere det mellommenneskelige, men du håndterer det ved å like det, og få energi av det. At om man ikke får energi av, eller er nysgjerrig på, de man leder, så lykkes man heller ikke. Dette gjelder i en ledergjerning som sådan, og er ikke spesielt knyttet til å lede i kulturbransjen.

Vi spurte informantene våre om hvordan de vurderte lederutdanning som et kompetansekrav. Ingen av informantene trakk frem dette som noe de var spesielt opptatt av.

Inf. 4	<i>Hva de har ledet er viktigere enn at de har en lederutdanning. At de har ledet kunnskapsorganisasjoner eller komplekse miljøer.</i>
Inf. 1	<i>Formell utdanning er viktig i noen stillinger, særlig i akademia er det en selvfølge. I kulturbransjen er det ikke det viktigste. Men du må gjerne ha utdanning utover videregående skole, skjønn noe av metodikk og analyse og for å være på samme banehalvdel som folk rundt deg.</i>
Inf. 5	<i>Lederutdanning er ikke avgjørende, selv om jeg liker å tru at de som har lederutdanning er bevisst seg sjøl og det er en fordel, men ikke avgjørende.</i>
Inf. 6	<i>Jeg vektlegger sjeldent lederutdanning i seg selv, erfaring er viktigere.</i>
Inf. 4	<i>Utdanning er ikke nødvendigvis et avgjørende kriterium. Men i disse organisasjonene er det ofte intellektuelle folk, og dermed kan en leder med en viss utdanning resonnerer mer hos de som skal ledes.</i>

Lederutdanning er altså ikke et kompetansekrav informantene vurderer som avgjørende, hverken for ledere til kulturbransjen eller til andre bransjer. Men det trekkes frem at utdanning generelt, og da ikke lederutdanning spesifikt, hjelper for å skape legitimitet hos leder i en organisasjon. Når vi snakker om utdanning, bringer informantene oss videre til tematikken ledererfaring.

Inf. 1	<i>Erfaring som leder er som regel viktig. Men på hvilket nivå er alltid en diskusjon og det finnes ingen fasitsvar, men en toppleder uten ledererfaring er sjeldent.</i>
Inf. 2	<i>Til en topplederjobb med en viss størrelse, det kan ikke være første lederjobben din. Skal du nå toppnivå i kulturbransjen, må du ha øvd deg.</i>

Lederutdanning vektlegges ikke i særlig grad, uavhengig av bransje, men kravet til erfaring som leder til toppledernivå er et krav, også uavhengig av bransje

Et annet kompetansekrav som også trekkes frem er knyttet til kommunikasjon og det å evne å kommunisere godt. Dette handler om å formulere strategisk tenkning og formulere det for resten av organisasjonen.

Inf. 2	<i>Er veldig opptatt av at du må beherske det retoriske. Må være i stand til å formidle et språk.</i>
Inf. 6	<i>Må være over gjennomsnittet god til å kommunisere. Dette både internt, eksternt og til presse.</i>

Evnen til å beherske det retoriske som kompetansekrav, nevnes spesielt av disse to informantene, men dette kompetansekravet henger sammen med forståelse for organisasjonen og det å kunne formidle utfordringer og tanker med et språk som folk forstår.

Så er vi over på det som av informantene benevnes som fagkompetanse, eller forståelse for faget, og som igjen er nødvendig for å ha legitimitet som leder. Noen av informantene snakker om det som en reell fagkompetanse, andre som et interesseområde. Her skiller noen av informantene også mellom kunstnerisk ledelse og administrativ ledelse, en såkalt toleder-modell, ofte brukt på teatre, der man har en teatersjef og en direktør. Begge er ledere, men det er større krav til kunstnerisk erfaring som fagkompetanse hos den som er teatersjef enn hos den som er direktør.

Inf. 1	<i>En teatersjef må ha erfaring fra bransjen. Fordi det handler om å bli trodd på og ha legitimitet i virksomheten. Du leter etter en type ledelse som klarer å skape legitimitet i egen organisasjon.</i>
--------	--

Informant 1 mener en teatersjef må kunne kunst, gjerne gjennom å ha vært utøvende kunstner selv, og en direktør må kunne forstå det, men være god på det administrative. Altså noe ulike kompetanse krav i en slik toleder-modell.

Samtidig sier informant 2 at om man skal ansette direktør (altså ikke kunstnerisk leder) så vil man fortsatt lete etter noen med kjennskap til, kunnskap om, eller interesse for bransjen og man skal lede.

Inf. 2	<i>Når jeg leter etter direktør så ville jeg ikke dratt til Norsk Hydro, knapt nok et departement, men jeg vil kunne lete i kulturdirektoratet, NRK og produksjonsselskapene.</i>
--------	---

Informant 5 ser litt annerledes på dette, og mener fagkompetanse hos en leder er nødvendig uavhengig av bransje:

Inf. 5	<i>Du må kunne noe om den bransjen du skal inn i. Og dette gjelder for alle bransjer. En leder må helst ha vært borti noe beslektet, ellers blir læringskurven for bratt, og sjansen for å mislykkes for stor. [...] Skal du lede en kulturorganisasjon må du kunne noe om institusjonen. Skal du være kommunedirektør skal du kunne noe om kommunen. Men du trenger ikke være ekspert. Men du må være relevant og interessant for organisasjonen.</i>
--------	--

Informant 2 og 5 har her dermed noe ulike oppfatninger om hvorvidt kulturbransjen stiller andre krav til fagkunnskap sammenliknet med andre bransjer.

Andre av informantene benevner den faglige erfaringen mer som en interesse.

Inf. 3	<i>Alle bransjer har spesielle kompetansebehov, men innenfor kultur er det nok behov for det som jeg kaller en kulturinteresse. En spesiell interesse for den kulturen du skal inn og lede. Dét er spesielt i kulturbransjen.</i>
Inf. 4	<i>Du må ha interesse for den kulturorganisasjonen du skal lede, selv om du er direktør og ikke kunstnerisk leder. Det er større krav til denne interessen enn i øvrig næringsliv. Må ha en troverdighet for de du skal lede. Om det ikke direkte er faget ditt må du ha en genuin interesse for det, og kjærlighet for det.</i>
Inf. 5	<i>Man må kunne nok om et felt for å kunne stille de dumme spørsmålene. Må ikke være den beste, men må være interessant for de man skal lede.</i>

Felles for disse uttalelsene er at informantene ser at en viss erfaring innenfor det kunstfeltet du skal lede er ønskelig når du skal ansette en leder i en kulturinstitusjon. Likevel skiller det på denne faglige ballasten avhengig om du rekrutterer en kunstnerisk leder eller en direktør. Dette handler om at den som skal lede må ha legitimitet i egen organisasjon, men også utad. Det er utenkelig å se for seg en teatersjef uten teatererfaring, men du kan gjerne være direktør på et teater med erfaring fra en annen type kunst- eller kulturvirksomhet. Likevel er det gjennomgående fra alle informantene at en viss interesse for det spesifikke kulturfeltet eller noe overførbart er noe man ønsker seg, selv om man rekrutterer til lederstillinger med administrative lederoppgaver. Denne kulturinteressen er altså et kompetansekrav som er spesielt for kulturbransjen. Sagt på en annen måte;

man trenger ikke ha interesse for gardiner for å selge gardiner, men du må helst ha interesse for kultur generelt om du skal være direktør på et teater eller kunstmuseum.

Dette bringer oss over på neste tema, som går igjen hos noen av informantene, som handler om at det kreves enn spesiell forståelse for emosjoner hos ledere innenfor kunstinstitusjoner som består av utøvende kunstnere.

Inf. 2	<i>Der hvor det emosjonelle er en del av virksomheten, der virksomheten lever av emosjonene sine er jeg opptatt av å finne ledere som forstår disse emosjonene. Som har erfaring med noe tilsvarende. For å formidle emosjoner, må det emosjonelle forstås. [...] Man må forstå hva som er kunstens DNA. Skal du lede må du forstå passion og emosjoner. [...] Man leter etter noe som driver, som interesse, hjerte og kredibilitet.</i>
Inf. 3	<i>Man bør vite noe om hvordan det er å være musiker, ikke kun interesse, men det handler om en dypere forståelse av hvordan det er.</i>

Informant 4 sier det på en litt annen måte:

Inf. 4	<i>Kulturvirksomheter er annerledes fordi det er flere mennesker med personlig brennende engasjement som jobber der.</i>
--------	--

Utover en interesse for kultur, ser vi her at en dypere forståelse eller respekt for de utøvende kunstnerne, enten det er skuespillere, musikere eller dansere, som ofte er representanter for kjernevirksomheten i disse organisasjonene, blir vurdert som et særlig ønsket kompetansekrav når man rekrutterer ledere til kulturbransjen.

En evne til å forstå kompleksitet er et tema som er litt beslektet med dette med å forstå emosjoner. Flere av informantene legger vekt på at kulturorganisasjonene har høyere kompleksitet sammenlignet med andre virksomheter.

Inf. 6	<i>Med kompleksitet mener jeg at det ikke er like strikte rammer. Organisasjonen er ofte preget av sterke personligheter som har en mening, som skal sies høyt, gjerne med utestemme. Rammer og struktur er litt slakkere i kantene. Og folk som jobber der har fulgt hjertet sitt. [...] Spesifikke egenskaper for kulturbransjen handler om evnen til å kunne lese og håndtere kompleksitet. Det er fortere gjort å skape støy i en kunstinstitusjon, på grunn av et mer komplisert interessentbilde.</i>
Inf. 4	<i>Man må opptre smidig og være ekstra synlig i disse demokratiske kulturorganisasjonene. I kulturbransjen kommer man ikke helt unna med en god bunnlinje, men må være frontfigur på en annen måte.</i>

Inf. 2	<i>Når en institusjon har et samfunnsoppdrag og eies av felleskapet, må det ledes på en annen måte. Man må forstå hva slags virksomhet det er, og hva slags plass den har i samfunnet. [...] Det er mye som er spesifikt for kulturbransjen, men som også er sammenfallende med mediebransjen og humanitære organisasjoner. Dette er alle virksomheter med et samfunnsoppdrag. Da er det viktig å ha motivasjon, forståelse og indre drive.</i>
--------	---

Av dette kan vi trekke ut at informantene ser på kulturorganisasjoner som mer komplekse enn andre virksomheter. Denne kompleksiteten har to perspektiver. Det første er at kompleksiteten er knyttet til menneskene som jobber der, som beskrevet ovenfor, har valgt jobben både med hjertet og med en særlig interesse for det som produseres eller presenteres i kulturorganisasjonen. Og disse arbeidstakerne vil ha behov for ledere med forståelse for dette. Det andre perspektivet knytter seg til at kulturorganisasjoner eies av felleskapet. Det er offentlige støttede institusjoner som har et interessentbilde bestående av publikum (folket), politikere, andre kunstnere m.m. Da er det behov for ledere som håndterer dette emosjonelle internt, og også organisasjonens rolle i et samfunnsperspektiv med et større interessentbilde.

Sagt med ordene til informant 1:

Inf. 1	<i>Det er en lidenskap du skal forvalte da på en måte. Og du forvalter noe på vegne av felleskapet.</i>
--------	---

5.1.2.1 Oppsummering UH2

Vi ser tendenser til at informantene ser etter noen kompetansekrav for ledere i kulturbransjen som skiller seg fra andre bransjer når de rekrutterer. Dette handler om det noen av informantene kaller en kulturinteresse. Om man kan kalle en interesse for en kompetanse, kan nok diskuteres, men vi tolker det slik at interessen er knyttet til erfaring og faglighet gjennom enten en hobby eller studier som gir en forståelse. Om man skal ansette en administrativ leder, og ikke en kunstnerisk leder, ser man likevel etter en leder som har interesse og en forståelse for enten den kunstarten organisasjonen bedriver eller presenterer, eller en kulturinteresse generelt. Argumentasjonen for dette knytter seg til å skape legitimitet og troverdighet for den virksomheten man skal lede. De som skal ledes er dels kunstnere, eller utøvende på en eller annen måte, eller de jobber der fordi

de er drevet av et stort engasjement. Informantene peker på at det da kreves en interesse eller engasjement også hos lederne for det som skal presenteres eller produseres. Kulturvirksomheten måles ikke bare på sunn økonomi og god bunnlinje, men på kunstnerisk kredibilitet hos et bredt interessentbilde; de som jobber der, kunstnere, publikum, presse og politikere. To av informantene går litt lenger inn i at de ser etter ledere som har en dypere forståelse for emosjonene, det følelsesmessige som knytter seg til å være utøvende kunstner. At det er mye som står på spill for de som skal prestere, og da kreves det ledere som kan håndtere dette gjennom å forstå det og legge til rette for gode interne arbeidsforhold. Denne forståelsen kan være et resultat av selv å ha vært utøvende kunster i samme eller beslektet kunstfelt, eller være en personlig egenskap.

Det som ikke skiller, men som ser ut til å være noe informantene generelt mener er en egenskap en leder må inneha, er evnen til å håndtere det mellommenneskelige, og også like å gjøre det. I litteraturgjennomgangen har vi sett at også personlige egenskaper og sosiale ferdigheter inngår som en viktig komponent i potensielt prestasjonsfremmende lederferdigheter. Informantene ser også ut til å være enig i at lederutdanning ikke er et kompetansekrav for å være leder, uavhengig av bransje.

5.1.3 UH3: Rekrutteringskonsulenter anbefaler de samme utvalgsmetodene til ansettelse i kulturbransjen som til andre bransjer

Den første utvalgsmetoden vi diskuterte med informantene er fasen som kommer rett etter jobbanalysen, nemlig jobben med å finne kandidater til intervjuene og resten av ansettelsesprosessen. Informantene benevner denne delen av jobben som «search». Noen av informantene har jobbet spesielt mot rekruttering i kulturorganisasjoner og har bygget seg opp et nettverk innenfor kultursektoren.

Inf. 2	<i>Det er dette nettverket jeg selger.</i>
--------	--

Informant 4 har fokus på å søke nye kandidater og ikke gjenbruke de samme menneskene. Og mener det er større “gjenbruk” av de samme menneskene i kulturbransjen:

Inf. 4	<i>Farene med kulturbransjen er denne stolleken.</i>
--------	--

Derfor er denne informanten opptatt av en grundig search-metodikk:

Inf. 4	<i>Jeg jobber litt som en detektiv noen ganger. Må være nysgjerrig, og interessert og smidig i denne fasen.</i>
Inf. 5	<i>Har egne folk som driver med søk, researchere, som driver med aktive søk. Søker gjerne i aktive miljøer og finner ut hvem som jobber med dette i dag.</i>

Denne informanten sier også at dette gjør de helt uavhengig av bransje. Dette er en prosess som gjøres når de søker ledere til alle bransjer.

Informant 6 mener også at «search» er en helt avgjørende del av metodikken for å finne kandidater, men at det kombineres med tradisjonell utlysning.

Samlet ser vi at informantene bruker nettverk for å finne kandidater, men dette er ikke noe som skiller seg metodisk fra ansettelser til øvrige bransjer.

Neste skritt i rekrutteringsarbeidet er selve utvelgelsen. Her beskrives denne prosessen nogen lunde likt av alle informanter, og alle benytter intervju som metode i denne fasen. Det starter med innledende intervjurunder, ofte på teams. Så kalles noen kandidater inn til et dybdeintervju. Til slutt er det et finaleintervju. Og her er det litt ulikt om dette intervjuet er med hele styret, eller deler av ansettelsesutvalget. I noen prosesser holder rekrutteringskonsulentene de innledende intervjuene alene, andre ganger er ansettelsesutvalget med hele veien. Dette kommer an på størrelse på organisasjonen og type oppdrag.

Det er sammenfallende at alle informanter sier de bruker profilanalyse eller personlighetstest som metode i dybdeintervjuene.

Inf. 3	<i>Har tro på å bruke det som et hypoteseverktøy og ikke som en fasit</i>
Inf. 4	<i>Personlighetstest er et viktig element i prosessen. Et fint utgangspunkt for å få en ekstra dybdesamtale med kandidaten.</i>

Informanten sier også at ting som kommer frem i disse samtalene, enten kan sees på som «red flags» eller at det er elementer som kan sjekkes i referansesamtalene.

Informant 5 bruker personlighetstester:

Inf. 5	<i>Personlighetstester er en god sjølmelding på egen personlighet.</i>
--------	--

Samme informant benytter også kognitive tester. De kognitive testene handler om å sjekke om kandidatens evne til å ta til seg kunnskap og om de er “almennelig oppegående”

Om det er sprik i hva kandidaten selv opplever og testresultatene, bruker de tid på å finne ut av hva som ikke stemmer.

Informantene trekker også frem bruk av case eller oppgave som et viktig ledd i dybdeintervjuene.

Inf. 2	<i>Det er ofte den som gjør et godt case som får jobben.</i>
Inf. 4	<i>Case-oppgave blir viktig. Sier mye om arbeidsform, motivasjon og forståelse for rollen.</i>
Inf. 5	<i>Case blir viktig. Ingen fasit, men hører hvordan de tenker og resonnerer.</i>

Samtlige informanter sier de bruker personlighetstester/personprofiltest i intervjuer og bruker case/oppgaver som diskusjonsgrunnlag til alle typer lederstillinger. Her skiller altså kulturbransjen seg ikke spesielt ut i metode.

Når vi kommer til selve utvelgelsen av kandidaten, er informantene samstemte i at det er oppdragsgiver som skal ta valget og ikke rekrutteringskonsulenten.

Informantene beskriver imidlertid at det ofte kan ha oppstått en "forelskelse" i en kandidat hos oppdragsgiver, og at objektet for forelskelsen ikke nødvendigvis er den kandidaten som svarer best til kravspesifikasjonen som er utarbeidet i jobbanalysen. Her opplever samtlige informanter at de har en særlig viktig rolle for å minne oppdragsgiver på hva de i utgangspunktet var ute etter da de lyste ut jobben. Det hender også at informantene har vært med å få oppdragsgiver til å endre mening på slutten med sin egen anbefaling.

Inf. 2	<i>Når forelskelsen oppstår, når man er i slutfasen, da er det søren meg viktig å huske hva det var vi var enige om. Vi blir emosjonelt drevet, og da sier jeg, nå går vi gjennom kandidat A og B igjen.</i>
Inf. 4	<i>Idet valget skal tas er jeg streng på å forholde meg til avtalt kravprofil, og å følge de prosessene vi var enige om å gjøre. [...] Jeg kan være veldig tydelig for oppdragsgiver om de er i ferd med å skli ut på ett eller annet vis.</i>
Inf. 5	<i>Jo grundigere prosessen har vært, jo bedre forankret prosessen er, jo tryggere er jeg på opplevelse og avgjørelse, jo hardere vi jobber og jo bedre blir prosessen, og jo sjeldnere er det at det er uenighet i beslutningen.</i>

Det å jobbe med kravspesifikasjonen som rettesnor og ta den frem i det beslutningen skal tas, er heller ikke noe som skiller metodisk fra andre rekrutteringsprosesser.

Informantene er enige om at utvalgsmetoden ikke skiller kulturbransjen fra andre bransjer, men at de kan møte på andre forventninger hos oppdragsgivere i kulturbransjen.

Inf. 2	<i>Metodikken er lik, men særlig teaterhus krever mer involvering av både kravspekk og utvelgelse.</i>
Inf. 5	<i>Større sjans for polsk riksdag i kultursektoren. Fordi det er flere rundt bordet som skal mene noe, og flere som er mer uprofesjonell i selve metodikken.</i>
Inf. 1	<i>Det er markant forskjell innenfor kultur, at noen i en organisasjon, for eksempel en tillitsvalgt, har en prosess gående parallelt. Dette må vi ha autoritet til å stoppe.</i>

Dette kan gå så langt at de ringer referanser og gjør rekrutteringsarbeid på si.

Det som altså kan virke som spesifikt for kulturbransjen er ikke selve utvelgelsesmetodikken, men forventning til involvering i slutfasen og grad av erfaring og profesjonalitet rundt rekrutteringsmetoder. Metodikken er den samme, men rekrutteringskonsulentene får metodikken utfordret. Flere har opplevd at det for eksempel er en forventning at hele styret skal sitte i et finaleintervju. En av informantene trekker også frem et poeng om at dette har bedret seg med årene; kulturorganisasjonene har blitt mer profesjonalisert, men at det for 20 år siden kunne råde en oppfatning om at kunstneriske ledere skulle "slippe" tradisjonelle ansettelsesprosesser.

5.1.3.1 Oppsummering UH3

Samtlige informanter beskriver at metodikken med utvelgelse er lik, uavhengig av sektor. Intervjuene har lik struktur som til øvrige lederjobber og består av førsteintervju, dybdeintervju med case og personlighetstest og en finalerunde med oppdragsgiver som har siste ord i ansettelsen. Informantene beskriver for øvrig at metodene kan bli utfordret i enkelte prosesser når man ansetter ledere til en kulturvirksomhet, fordi det er en forventning i organisasjonene om større deltakelse, enten det er i intervjusituasjonene eller i beslutningen. En av informantene mener også at dette har å gjøre med at visse kulturorganisasjoner ikke er tilstrekkelig opplært, eller profesjonalisert, til ansettelsesprosesser. En annen informant mener at dette var et trekk ved kulturorganisasjoner for 20 år siden, men at det har skjedd en utvikling og profesjonalisering i de siste årene.

Men dette er ikke noe som går igjen hos flere informanter. Man ser det mer i sammenheng med at kulturorganisasjoner ofte er demokratiske i sin organisasjonsstruktur, med allmøter, tverrfaglige utvalg og råd, og sterke tillitsvalgt-grupper for alle fagområder. Da blir også forventningene til involvering til ansettelse av ledere større enn det som er praktisk for de som rekrutterer og det som er vanlig i andre bransjer. Derav uttalelsen til en informant om at “metoden blir utfordret”. Prosessene kan dermed ta litt lenger tid, og det kan kreves at man som rekrutterer innimellom må minne om hva som faktisk var kravspesifikasjonen og hva som var avtalt metodikk for prosessen.

5.2 Oppsummering hovedhypotese

På bakgrunn av at litteraturen om rekruttering ikke setter markerte skiller mellom bransjer, var vår hovedhypotese at rekrutteringskonsulenter benytter de samme kriteriene og metodene i rekruttering til lederstillinger i kulturbransjen som til andre bransjer.

I undersøkelsen av hypotesen ser vi likevel at det er kompetansekrav som skiller seg fra søk etter leder for kulturbransjen i forhold til andre bransjer. Dette er blant annet knyttet til behovet for at kulturlederne har spesielt krav til troverdighet og legitimitet både i egen organisasjon og utad. Dermed jobber brorparten av rekrutteringskonsulentene med å søke etter kandidater som enten har erfaring som utøvende kunster eller har en interesse for kultur generelt basert på egne erfaringer fra yrkesliv eller privatliv. Bakgrunnen for dette er rekrutteringskonsulentenes oppfatning av at offentlig støttede kulturorganisasjoner er mer komplekse enn virksomheter ellers i næringslivet i mer enn én forstand. Det ene er knyttet til indre liv og hvem som jobber i organisasjonene. Det er en oppfatning at menneskene som jobber i kulturorganisasjoner er drevet av hjerte, interesse og et stort engasjement, og dermed krever ledelse som forstår hva som står på spill. Den andre kompleksiteten henger sammen med at organisasjonene eies av fellesskapet og dermed er knyttet til et stort interessentbilde fordi man forvalter en organisasjon på vegne av fellesskapet. Disse organisasjonene skal håndtere både en kunstnerisk kredibilitet i form av fornyelse og utvikling, samtidig som man skal ta vare på kulturarv og det bestående; alt dette med en sunn og god økonomi i

bunn. Kompetansekravene blir da erfaring fra gjeldende eller beslektet kunstfelt, forstå emosjonene i organisasjonen og å beherske det retoriske internt og eksternt. Dette er kompetansekrav som er spesielt fremtredende for ledere i kulturorganisasjoner.

Når det gjelder metode for både jobbanalysen og utvelgelsen er den sammenfallende med andre sektorer, bortsett fra at forventningene til involvering fra organisasjonen er større, og dermed blir metodene enten utfordret eller mer tidkrevende.

Vi ser altså at mye av metoder og søk av kompetanse er lik andre bransjer, som utarbeidelsen av jobbanalyse, utvelgelsesmetode osv. Det er også en del kompetansekrav som ikke skiller, som at lederutdanning ikke legges vekt på og at det å være glad i og å håndtere det mellommenneskelige er et ønsket kompetansekrav, uavhengig av bransje.

Samlet kommer vi likevel til at vår hovedhypotese er avkrefte, da vi i en helhetlig vurdering mener det blir mest riktig å konkludere med at rekrutteringskonsulenter ikke benytter de samme kriteriene og metodene til rekruttering til kulturbransjen som til andre bransjer.

6 Konklusjon og drøfting

Vi har funnet at rekrutteringskonsulenter har noen særlige kriterier de ser etter når de leter etter ledere til kulturfeltet. Vi har også funnet at metodene for rekrutteringsprosessen som sådan er den samme i kulturbransjen som i andre bransjer, men at forventningen til involvering hos oppdragsgiverne er større slik at metodene blir noe utfordret. Vi opplevde også at refleksjonene rundt kompetanse og kriterier vekslet litt mellom de ulike informantene. Noen av informantene reflekterte mer bevisst om at man søker ledere med en dypere forståelse av kompleksiteten rundt ledelse av kunstnere og ledelse av organisasjoner med et spesielt oppdrag for felleskapet og samfunnet, mens andre igjen nølte seg litt frem til egen konklusjon. De knyttet kompetansekravene til interesse for kultur generelt. Men samlet var alle enige i at om en leder skal ha integritet internt og eksternt kreves det innsikt, kunnskap og erfaring fra kulturfeltet på en eller annen

måte. Så kan man godt si at dette ikke er så overaskende funn, og at et lignende prinsipp gjelder for ledelse i alle bransjer. Man kan vel heller ikke være banksjef uten erfaring fra bank, eller rektor uten å ha erfaring fra skole.

Ingen av informantene trekker frem ledererfaring som et krav alene, men de peker på at man som toppleder i en organisasjon må ha en viss ledererfaring i tillegg til den faglige kompetansen eller interessen. Likevel er det informantenes formuleringer omkring følsomheten, forståelsen for emosjoner og kompleksitet knyttet til å lede engasjerte mennesker og kunstnere vi som oppgaveforfattere legger merke til som egenskaper som skiller seg mest ut som et kompetansekrav som er spesielt for kulturorganisasjoner.

Vi finner det i tillegg interessant å reflektere omkring at det finnes kompetanse hos ledere eller blivende ledere i kulturbransjen som kanskje flere enn kulturbransjen kunne dratt nytte av. I samtaler med informanter ble det flere ganger nevnt at det er naturlig å rekruttere litt mer «business-fag» inn i kulturverdenen, som juss, salg og økonomi, og at disse organisasjonene som var litt «slakke» i kantene, kunne få mye ut av kompetanse fra næringsliv og bli mer «profesjonalisert». Vi mener det kunne vært interessant å benytte samme logikk den andre veien også, og reflektere omkring at ledere fra kulturfeltet kan ha kompetanse som kunne vært aktuell og nyttig i andre bransjer. Gjennomgående i fremstillingen til informantene er beskrivelsen av det lederskapet som kreves i ledelse av komplekse prosesser med sterke personligheter, og hvor det skal være et sunt forhold mellom kunst og økonomi. Dette er erfaring og kunnskap som kunne vært overført til flere bransjer.

Som vi påpeker i innledningen, finnes det lite forskning på rekrutteringsbransjen som sådan. Forskningen som finnes på feltet, er hovedsakelig knyttet til rekrutteringsprosessen. Vi opplever imidlertid at litteraturen på dette området ikke er veldig teoristerk og abstraksjonsnivået kunne med fordel bli videreutviklet. Vi har i vår oppgave sett på rekrutteringsbransjens arbeid innenfor en begrenset sektor, og på med utgangspunkt i nokså praksisorientert litteratur. Med bakgrunn i den viktige rollen rekrutteringsbransjen har, ville vi håpe at flere går videre med

forskning på dette området, med et blikk på rekrutteringsbransjens metoder, påvirkningskraft og forpliktelsene som følger med dette.

Det er vår oppfatning at kulturorganisasjoner spiller en stor og viktig rolle i landets demokrati. En lederansettelse er noe av det mest strategisk betydningsfulle en organisasjon gjør, og mekanismene bak ansettelsene er derfor av stor allmenn interesse. Hvem er det egentlig som avgjør hvem som blir ansatt? Formålet med oppgaven har ikke vært å undersøke kulturorganisasjoner, men hvordan hodejegere arbeider med rekruttering. Samtlige informanter sier det ikke ligger i deres oppgave å gjøre selve beslutningen i ansettelsen. Det er likevel avslutningsvis naturlig å dvele ved hva slags makt hodejegerne egentlig har i disse prosessene. I litteraturgjennomgangen refererer vi til Molander og Terums antologi om Profesjonsstudier, der profesjonsbegrepet diskuteres, og med dette maktrelasjonen som ligger i en profesjon. Vi finner at rekrutteringsbransjen har profesjonslignende trekk – så hvilken makt er det da hodejegerne forvalter i samfunnet vårt?

Det finnes mange typer konsulenttjenester som tilbyr ulike kompetanser og ulike tjenester. Dette er tjenester som tilbys i både offentlig og privat sektor. Debatten om konsulentbruken i offentlig sektor har gått høyt, men det er lite debatt knyttet til hvilke typer konsulenttjenester en velger å bruke. Konsulenttjenesten som hodejegere tilbyr, er ganske ny i tjenestespekteret. Ut fra utviklingen av antall rekrutteringsselskaper kan det tyde på at dette er en tjeneste som er i vekst.

Rekrutteringskonsulenter tilbyr tjenester innenfor ulike deler av ansettelsesarbeidet. En kan hevde at tjenesten de tilbyr er å bringe erfaring og profesjonalitet inn i prosesser som organisasjoner ellers gjør ganske sjelden, og selv ikke har spisskompetanse for å gjennomføre. De kan også bidra som en «nøytral» part i prosesser der aktørene ellers har egne agendaer, eller der valg mellom interne kandidater kan skape ubehagelige situasjoner for aktørene. Men for å selge sin tjeneste er det også viktig å ha en god «stall» med kandidater som hodejegerne kan løfte inn i prosessen. Vi ser her at det er en fare for at hodejegeren kan bidra til en «resirkulering» av det forholdsvis smale toppledersjiktet vi har i et lite land som Norge. I et slikt mønster vil de samme

kandidatene bare flyttes rundt, mellom de ulike lederjobbene. Samtidig er det for hodejegerne viktig at lederne som blir ansatt viser seg å bli «suksesser», da det er ledernes suksess som skaper et godt renommé for hodejegerselskapet og igjen kan gi salg av tjenester til andre kunder.

Avgjørelsene ved en ansettelse ligger oftest i et styre, som slik også bærer både ansvaret og følgene av en ansettelse. Likevel vil det være feil å påstå at hodejegerens vurderinger aldri spiller inn i prosessen. Ut fra våre funn har hodejegeren både stor definisjonsmakt i utviklingen av en kravspesifikasjon og i tolkning av intervjuer, personlighetstester og referanser. Vi har også hørt flere eksempler på at rekrutteringskonsulentene gir tydelige råd i beslutningsfasen.

I ansettelsen av de fleste viktige lederroller i samfunnet er hodejegere involvert. Det er derfor legitimt å spørre seg om metodene er velfunderte, prosessene transparente og om den makt de har blir utsatt for tilstrekkelig med undersøkelser. Alle deler i det norske samfunn som utøver makt, må tåle at det stilles spørsmål ved deres maktutøvelse. Og makthavere blir ofte sett i kortene, slik for eksempel en åpen og fri presse skal gjøre. Det er imidlertid vår oppfatning at også hodejegere har stor makt, men at de sjelden blir gått etter i sømmene for jobben de gjør, fordi det er styret som bærer ansvaret ved en ansettelse og ansettelsesprosessene er preget av stor grad av konfidensialitet. En slik konfidensialitet er nødvendig for å holde prosessene ryddige og ivareta kandidatene i prosessen. Men dette kan også skape en blindsoner, ved at hodejegerne blir eiere av en usynlig makt i samfunnet. Det blir ikke ofte stilt spørsmål ved: Hvilke verdier ligger bak deres arbeid? Hvilke oppfatninger om ledelse ligger bak deres råd? Hvilke kandidater er i deres «stall»? Og hvilke interesser har de ovenfor ulike kunder og klienter? Når det ikke stilles slike spørsmål, når pressen sjelden går inn i prosesser og når lovverket knyttet til dette er svakt, kan en spørre seg om hodejegere i dag har en makt som utøves både usynlig og uten kontroll. Dette er særlig viktig ettersom vi har sett at det er et fåtall aktører som står for rekrutteringen til kultursektoren.

I arbeidet med datainnsamlingen fant vi mye god refleksjon rundt lederkvalifikasjoner hos rekrutteringskonsulentene vi intervjuet – refleksjoner som

også resonnerte hos oss og ga nye og viktige perspektiver som vi kan ta med oss videre. Hos Molander og Terum (2008, s. 15) har vi sett at maktbruk krever legitimering, en legitimering som vil bidra til garantier for at makten ikke misbrukes. God og klok refleksjon omkring lederskap er en svært viktig komponent i utøvelsen av rekrutteringskonsulentens arbeid og har en betryggende effekt, også med tanke på en eventuell misbruk av makt. Dersom makten utøves med klokskap, blir den mindre farlig. Kravet om legitimitet blir likevel stående, og vil sammen med økt transparens og nødvendige interne og eksterne kontrollmekanismer gi en sterkere garanti for at makten ikke misbrukes.

7 Referanser

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora

[NESH]. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. (5. utg. 2021, red. 2023). ISBN for web-versjon: 978-82-7682-112-3. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Det Norske Veritas. (2024). Rekrutteringspersonell.

<https://www.dnv.no/services/rekrutteringspersonell-52250>

Esholdt, L. (2009). *Yrke: Hodejeger*. Aschehoug.

Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. & Shaw, J. B. (2003). Chapter 4: Job analysis:

Concepts Procedures and Choices. I Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. & Shaw, J. B., *Human Resource Management*, (s. 136-176). Houghton Mifflin Company, Boston (6. utg.).

Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. (2. utg., 3. oppl.). Cappelen Damm.

Iversen, O. I. (2020). *Rekrutterings- og intervjueteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder* (2. utg., 2. oppl.). Fagbokforlaget.

- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2005). *Job og personvurdering – om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse* (2. utg., 2. oppl.). Børsens Forlag.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (4. utg., 2. oppl.). Fagbokforlaget.
- Langseth, H. (2022). Headhunting. I *Store norske leksikon*.
<https://snl.no/headhunting>
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer S. D. (1994). “The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616.
- Meld. St. 8 (2018-2019). *Kulturens kraft. Kulturpolitikk for framtida*. Kulturdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/9778c28ab1014b789bbb3de0e25e0d85/nn-no/pdfs/stm201820190008000dddpdfs.pdf>
- Molander, A. & Terum, L. I. (2008). Profesjonsstudier – en introduksjon. I Molander, A. & Terum, L. I. (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 13-27). Universitetsforlaget.
- Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2002). “Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
- 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”. I *Psychological Bulletin*, vol. 124, No. 2 (pp. 262-274).
- Skorstad, E. (2018). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. (2. utg., 4. oppl.). Gyldendal.
- Thagaard, T. (2002) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2021) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder.* (5. utg., 3. oppl). Fagbokforlaget.

Voskuijl, O. F., (2005). "Job analysis: Current and future perspectives". I Evers, A., Anderson, N. & Voskuijl O. F. (Red.). *The Blackwell handbook of Personnel selection* (s. 27-46), Blackwell, Malden, MA.

Ørjasæter, Elin (2008). *Lederboka. Hodejegerens beste tips.* (3. oppl.) Cappelen Damm.

8 Vedlegg

8.1 Samtykkeerklæring

<p style="text-align: center;">Delta i forskningsprosjektet for «Consulting» på BI: <i>«Bruken av rekrutteringsbyrå ved ansettelser i kultursektoren»</i></p>
--

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse bruken av rekrutteringsbyrå ved ansettelser i kultursektoren. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å undersøke om rekrutteringskonsulenter benytter de samme kriteriene og metodene i rekruttering til lederstillinger i kulturbransjen som til andre bransjer.

Vi ønsker å undersøke hvilke deler av en rekrutteringsprosess i kulturbransjen som er lik andre rekrutteringsprosesser og hvilke deler som oppfattes som ulike fra en rekrutterers synspunkt.

Dette skal inngå som en prosjektoppgave i faget Consulting på BI.

Det er bare de tre studentene bak denne oppgaven som skal bruke informasjonen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen BI er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som utvalg for intervjuet har vi valgt kjente rekrutterere fra de store rekrutteringsbyråene som har rekruttert til nasjonale kulturinstitusjoner over tid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å stille åpne spørsmål om dine tanker om de prosessene du har arbeidet med. Vi ønsker å både ta opp lyd og ta notater i løpet av intervjuet.

Vi kommer ikke til å stille spørsmål om enkeltprosesser, men generelle tanker om dette arbeidet bygd ut fra at vi har valgt intervjuobjekter med lang erfaring fra feltet. Slik håper vi at du kan formidle de generelle tankene du har om emnet.

Intervjuet vil ta ca. 45-60 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene dine til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er bare veileder og de tre studentene som kommer til å behandle dataene.
- I arbeidet med intervjuene vil de som blir intervjuet bare benevnes med intervju nr.
- Vi vil bruke sitater fra intervjuene i vår oppgave, men sitatene blir ikke knyttet til den enkelte informant.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i mai 2024 og når sensuren for oppgaven faller vil intervjuene slettes. Dette vil skje i juli 2024.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen BI har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøyskolen BI og Sigrid Røyseng. Sigrid.Royseng@bi.no
- Om du ønsker veiledning i hvordan du kan utøve dine rettigheter kontakt: Handelshøyskolen BIs personvernombud: Vibeke Nesbakken, e-post: personvernombud@bi.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Sigrid Røyseng
Veileder

Maria Fonnelop, Ingvild Hellum, Trine Skei Grande
Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Consulting: «Bruken av rekrutteringsbyrå ved ansettelser i kultursetoren» (arbeidstittel)* og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

Å delta i intervjuet for denne oppgaven

Jeg samtykker i at intervjuet kan lagres om informasjonen ikke knyttes til meg som person.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Intervjuguide

Plan for Intervju for oppgave:

Innledning generelt:

1. Navn:

2. Hvilken bakgrunn for denne jobben – hvor lenge har du jobbet med det: Er du sertifisert (fra DNV)

3. Hvilke rekrutteringsprosesser for offentlig støttede kulturinstitusjoner har du deltatt i?

(Kan være fint å spørre om da det gir oss en indikasjon på hvor utbredd sertifiseringen er – her vil vi også belyse formell utdanning)

Om oppgavens hypoteser:

Rekrutteringskonsulenter benytter de samme kriteriene og metodene i rekruttering til lederstillinger i kulturbransjen som til andre bransjer.

4. (Rekrutteringskonsulenter jobber likt i utarbeidelsen av behovsanalysen i kulturorganisasjoner enn i andre virksomheter)

Kan du beskrive hvordan du jobber med jobbanalysen / kravspekken

Er det ulik metode fra kulturbransjen til andre bransjer?

5. (Vektingen av kompetansekrav er likt i kulturorganisasjoner sammenlignet med andre virksomheter)

Beskriv hvilke kompetansekrav du ser etter.

- Leter du etter noe annet hos en leder i kulturbransjen enn i andre lederstillinger? (er vektingen ulik fra andre bransjer)
- Leter du etter ulike egenskaper i kulturinstitusjoner med delt lederskap enn de med samlet lederskap?
- Hvordan vektet følgende kriterier; Personlige egenskaper, utdanning, ledererfaring, bransjekjennskap, ekspertise, annet.

6. Rekrutteringskonsulenter anbefaler de samme utvalgsmetodene til ansettelse i kulturbransjen som til andre bransjer

- Hvilken rolle har du i utvelgelsen i den siste fasen

Avsluttende spørsmål:

7. Har dere evalueringer etter at arbeidet er utført eller etter for eksempel ett år?

8. Er det noe vi ikke har spurt om som du ønsker å legge til?