



Forståelser af Kompetencer i Rekrutteringsprocessen

Et speciale udarbejdet af:
Ditte Marie Hansen & Lotte Nørgaard Larsen
Aalborg Universitet

Forord

Dette speciale ville ikke have været muligt uden vores informanter. Der skal lyde et meget stort tak til rekrutteringsfirmaet for at ville være en del af vores proces og give sig tid til både interview, observation og sætte os i kontakt med en kandidat/kunde, som havde lyst til at deltage. Dermed skal der selvfølgelig også sendes en tak til ham for det meget interessante interview.

Der skal også lyde en kæmpe tak til vores vejleder, Annette Rasmussen, som har hjulpet os igennem hele processen og været både fleksibel, støttende og kritisk.

Sidst men ikke mindst, har vores familier og venner været en kæmpe støtte igennem hele uddannelsen og især her i den sidste slutsput. Det har været hårdt, spændende og udfordrende, og vi glæder os til at træde ind på arbejdsmarkedet med vores egne kompetencer og udvikle os gennem nye udfordringer.

Abstract

This master thesis is about how competences are viewed upon and understood in a recruiting process, and how the understanding of different competences affects the selection of candidates. This thesis will begin with a view upon the different kinds of definitions that surround the concept of competences. In connection with the definitions, we will be looking further into the concept of employability and how it connects with competences. We found that errors in recruitment, which leads to employing people, who are not fit for the job and having to start the recruiting process again, is an expensive expenditure for companies. Therefore it is relevant for the different parties in the recruiting process that an investigation is carried out of the different things, which can lead to errors in recruitment - one of them being misunderstandings about competences. Therefore this is found relevant for every recruiting process, whether it's the recruiters looking into optimizing their service, or the costumers who seeks new employees looking for the best way to do it, or if it's the candidates trying to find out, which competences are generally looked for in recruitment processes.

In order to investigate this, this thesis is inspired by a case study, where we seek to gather information about the process and experiences of the individuals dealing with it. Therefore the empirical data of the thesis contains interviews with a recruitment consultant, a business costumer and a candidate, along with an observation of a business meeting with a recruitment consultant and business costumer. Furthermore information has been gathered from the recruitment company's webpage and some information folders for costumers. Throughout the thesis a phenomenological theory of science will be conducting to investigate the problem statement in question.

The theoretical framework of the thesis is based on Pierre Bourdieu's theory of capitals, habitus, field and distinction, which will give us an insight into, what the concept of competences might contain, and how it might affect the way the different informers perceive and talk about competences in the recruitment process. This will lead us to a more detailed and insightful way of perceiving competences and it will help us analyse the different opinions of the informers. In the discussion we will look at the different views on competences and discuss them in connection to Knud Illeris' expanded concept of competences along with Bourdieu's concept about symbolic power. These perspectives will widen out the discussion to seeing competences in a more societal perspective and will lead to our conclusion, where it is concluded that there are many different ways of perceiving competences in a recruitment process, and therefore many differences in the ways to select candidates. It will depend on the context and the individuals in the specific context – whether they rely on “a gut feeling” or on objective personality tests that might not even be that objective anyway. Based upon this, it is also concluded that there might not be enough focus on getting the insight and knowledge about the specific culture in the businesses that need an employee to match the workplace.

Therefore, after the conclusion, we have designed a possible way for recruitment companies of getting this insight and knowledge about cultures in businesses. We see it as a different way of being able to make the right matches between businesses and candidates as an alternative to the ways we have been presented for in our empirical findings.

Indholdsfortegnelse

Forord	1
Abstract.....	2
Indledning	6
Problemfelt	6
Problemstilling	13
Problemformulering.....	13
Forskningsspørgsmål.....	14
Metode	15
Videnskabsteori	15
Casestudie.....	17
Udvælgelse af case.....	18
Præsentation af case.....	18
Empiri.....	20
Interview	20
Observation.....	24
Dokumentanalyse	26
Teoriramme	28
Kapitaler	28
Kapitaler som kompetence	30
Habitus.....	32
Habitus som kompetence	32
Distinktion og smag.....	33
Distinktion og smag som selektionsværktøj.....	35
Felt og doxa.....	35
Felt og doxa i rekrutteringskonteksten	36
Analyse.....	36
Rekrutteringsfirmaet og konsulenterne.....	37
Kundesamarbejde	41
Kandidatsamarbejde	46
Tests.....	49
Delkonklusion.....	53
Kunde	55
Delkonklusion.....	60
Kandidat.....	61
Delkonklusion.....	63
Diskussion	64
Konklusion.....	69
Handlingsforslag	70
Bibliografi.....	76
Bilag nr. 1	79
Interviewguide rekrutteringskonsulent.....	79
Bilag nr. 2	80
Interviewguide kandidat/kunde.....	80
Bilag nr. 3	81
Transskribering af interview med rekrutteringskonsulent.....	81
Bilag nr. 4	95
Transskribering af interview med kunde/kandidat	95
Bilag nr. 5	99

Observationsguide	99
Bilag nr. 6	100
Observation	100
Bilag nr. 6	102
Rekrutteringspakker.....	102
Bilag nr. 8	106
Folder om personanalyse.....	106

Indledning

"Det er meget vigtigt, at medarbejderen passer ind i vores kultur. Alle firmaer har deres egen kultur, og det er vigtigt, at man kan passe ind i den.(...) Der er sket en udvikling i, at det er altså det personlige i mennesket, der er vigtigt. Det er det, vi går efter, når vi skal vælge en ny medarbejder, for hvis de ikke passer sammen, så duer det bare ikke." (Bilag 4, s. 97).

Ovenstående citat er udtalt af én af vores informanter til specialet, og peger direkte ind i den proces og eventuelle problemstilling, som rekruttering i dag står i; at virksomheder og kandidater i dag skal passe sammen på baggrund af kultur og personlighed.

Til at tage vare på denne proces, bliver rekrutteringsfirmaer i dag brugt i stor stil. De skal, som udefrakommende, kunne matche virksomheder med kandidater på mange andre parametre end bare faglige kompetencer. Andre kompetencer er altså også i spil – og måske endda afgørende for et godt match. Det er derfor vigtigt, at der er enighed om forståelsen af de kernekompetencer, som er vigtige for lige netop den enkelte stilling og virksomhed.

I dette speciale er vi dermed optagede af at undersøge forskellige forståelser for kompetencer i en rekrutteringsproces, samt hvilken betydning disse kan have for bl.a. samarbejde og selektion af kandidater. Vi er dermed interesserede i at undersøge, hvordan kompetencerne forstås og fortolkes af forskellige aktører i rekrutteringsprocessen.

Problemfelt

I mange virksomheder i dag oplever de fejlrekruttering. I dette speciale vil vi undersøge forståelse af kompetencer i rekrutteringskonteksten på baggrund af den problemstilling, som vi vil præsentere i dette problemfelt. Her vil vi bl.a. komme ind på forskellige definitioner og benyttelsesmuligheder af kompetencebegrebet, samt hvad det egentlig betyder, at en person er employable. På baggrund af dette problemfelts interesseområder, vil vi ende ud i en specifik problemstilling, som leder os til den problemformulering, som vil være omdrejningspunktet for dette speciale.

Bo H. Eriksen, Lektor ved institut for Marketing og Management hos Syddansk Universitet (SDU, u.d.), har foretaget en undersøgelse af 3.000 ansættelser i små og mellemstore virksomheder, som viste, at 40 % af de nyansatte igen havde forladt virksomheden i løbet af det første år (Juel, 2016). Bo H. Eriksen nævner, i en anden artikel, især en problematik i de mindre virksomheder, som ikke har en decideret HR-afdeling, at rekrutteringsopgaven derfor er overladt til ledere, økonomiansvarlige m.fl. Dermed bliver rekrutteringen

foretaget af personer med erfaring inden for andre områder, og dette betegner han som problematisk, da rekruttering kræver indsigt i, hvilke kompetencer stillingen kræver, samt hvordan medarbejderen skal indgå i organisationen. Dermed bliver rekrutteringen varetaget af nogle som, hverken har viden, erfaring eller indsigt i, hvad denne proces egentlig kræver (Lønstrup, 2013). Denne pointe omkring manglende kompetencer til at varetage rekrutteringsprocessen bliver også præsenteret i bogen "Job og personvurdering – om at øge træfsikkerheden i udvælgelse", hvor der kan findes fem påstande om, hvorfor udvælgelse af kandidater kan være svært. Det drejer sig bl.a. om manglende afklaring af, hvad jobbet egentlig kræver af kompetencer, en manglende forventningsafstemning mellem virksomhed og ansøger, manglende metoder som giver et smalt vurderingsgrundlag, uerfarne interviewere, samt manglende indsigt i virksomhedens egen læreproces indenfor rekruttering (Kahlke & Schmidt, 2000, s. 22-23).

Fejlrekruttering er dyrt for en virksomhed, både når det handler om økonomiske og tidsmæssige ressourcer. En virksomhed, der ikke selv besidder ressourcerne eller kompetencerne til at foretage en rekrutteringsproces, kan derfor benytte sig af rekrutteringsfirmaer, som har specialiseret sig indenfor netop dette. Her vil fejlrekruttering også have en økonomisk betydning, samtidig med, at det kan påvirke rekrutteringsfirmaets ry. For kandidaterne kan fejlrekruttering betyde, at der ikke opleves succes med de kvalifikationer og kompetencer, som besiddes – hvilket både kan medføre stress og/eller hurtig opsigelse fra jobbet. Derfor bliver det interessant at spørge, hvad det egentlig er, der selekteres ud fra, når der skal rekrutteres nye medarbejdere?

Brown, Hesketh og Williams fra Cardiff University har skrevet en artikel om *employability*, som er et engelsk udtryk, der er vanskeligt at oversætte til dansk. Nogle ordbøger foreslår *beskæftigelsesegnethed*, som virker til at være en mere sproglig direkte oversættelse end en egentlig meningsoversættelse. Vi vælger derfor at bruge det engelske ord *employability*, som både indeholder den egnethed til beskæftigelse, som oversættelsen siger, men også en udefineret antydning af, at der er visse kompetencer, som gør et menneske *employable*. Brown, Hesketh og Williams definerer *employability* således: "*the relative chances of finding and maintaining different kinds of employment.*" (Brown, Hesketh, & Williams, 2002, s. 11). Elspeth Jones, professor fra Leeds Metropolitan University, som også behandler begrebet i en artikel om *employability* og internationalisering, giver denne definition på ordet: "*a set of achievements – skills, understanding and personal attributes – that makes graduates more likely to gain employment and be succesful in their chosen occupations.*" (Jones, 2013, s. 96). Denne definition uddyber, at begrebet altså indeholder forskellige kompetencer, der gør kandidaten mere attraktiv for en arbejdsgiver. Men Brown, Hesketh og Williams stiller spørgsmålstegn ved, hvilke kompetencer, der gør et menneske *employable*, og siger samtidig, at det er virksomhederne på arbejdsmarkedet, der har magten til at definere, hvilke kompetencer, der gør et menneske *employable*. Her kobler Brown, Hesketh og Williams Bourdieus kapital-begreb på begrebet om *employability*;

De diskuterer kapital-begrebet og dets store betydning, som det ifølge Bourdieu har, i både uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet – og Brown, Hasketh og Williams argumenterer samtidig for, at arbejdsmarkedet i dag ikke udvælger nye medarbejdere bare pga. et uddannelsesbevis, men at kandidater skal kunne udvise "(...) *drive and commitment, communication skills, team-working and self-management skills* (...)" (Brown, Hasketh, & Williams, 2002, s. 27). Arbejdsmarkedet, og især rekrutteringsprocesser, er hermed blevet personaliseret, og netop derfor kan det i høj grad handle om både kulturelle kapitaler og habitus, når en kandidat enten bliver ansat eller afvist. Som i forlængelse af det, nævner Jones i sin artikel, at en australsk undersøgelse har påvist et mismatch mellem, hvad kandidater og arbejdsgivere anser for nøgle-kompetencer indenfor dette employability-begreb. Disse nøglekompetencer blev f.eks. beskrevet som *bløde kompetencer* som f.eks. personlige karakteristika og måder at tænke på (Jones, 2013, s. 96).

Der er altså noget i det her employability-begreb, som gør, at kandidater bliver in- og ekskluderet fra arbejdspladser – noget som ikke kun handler om uddannelsesbeviser – og netop dette mismatch af, hvordan kandidater og arbejdsgivere anskuer kompetencer i en rekrutteringsproces er interessant i forhold til det foregående afsnit om fejlrekruttering. For kunne disse ikke være relaterede til hinanden? Nu går vi fra begrebet om employability og over til kompetencebegrebet, da det på dansk og i Danmark, bruges som det mest dækkende ord for, hvad man udvælger kandidater ud fra. Vi ser, at der kan være en forbindelse mellem problemstillingen om fejlrekruttering, og hvordan man opfatter kompetencer i denne rekrutteringsproces, som vi gerne undersøge nærmere. Derfor vil vi nu se lidt nærmere på kompetencebegrebet.

Kompetence er et begreb, som spænder vidt og bliver brugt i mange forskellige sammenhænge. Der tales om personlige kompetencer, faglige kompetencer, sociale kompetencer m.fl. Knud Illeris, professor i læring m.m., skriver således i indledningen til hans bog om kompetencer:

"Ordet kompetence er blevet til både et nøgleord, der er helt centralt for at forstå aktuelle forhold omkring skole, uddannelse, læring, kvalificering og beredskab til at fungere hensigtsmæssigt både i og udenfor arbejdslivet – og samtidig et signalord, der ofte bruges ukritisk og måske først og fremmest for at demonstrere, at brugeren er på omgangshøjde med aktuelle strømninger i samfundet, uddannelsessektoren og erhvervslivet." (Illeris, 2012, s. 13).

Vi kan f.eks. se det på universiteterne, hvor vi bl.a. bliver undervist med fokus på kompetencer, og tager vi et kig på vores egen studieordning, finder vi da også en sektion under hvert fag, som hedder "kompetencer til". I jobsøgning handler det om at kende sine kompetencer, kunne oversætte dem til flere sammenhænge, samt hvilke kernekompetencer, man besidder, og hvilke man har ønsker om at udvikle i den stilling, man søger. Kompetencer er altså et dominerende begreb i hele jobsøgnings- og rekrutteringsprocessen, men hvad be-

tyder det? Det er et begreb, som har mange forskellige definitioner, og derfor er der heller ikke et endegyldigt svar på, hvad der kan udgøre en kompetence. I hverdags sproget forstås begrebet "at have en kompetence" eller "være kompetent" ofte som det at *kunne* noget i en given sammenhæng, altså at være kvalificeret indenfor et bestemt område (Den-danske-ordbog, u.d.) (Den-danske-ordbog2, u.d.). Illeris beskriver også forskellige definitioner fra forskellige teoretikere i hans bog om kompetencer; Der er f.eks. nogle definitioner, som beskriver, hvordan begrebet i sig selv er meningsløst, fordi det ikke som sådan har en negativ modsætning, og derfor også kan rumme enhver mening, som det tillægges – og netop derfor findes der så mange forskellige og nogle gange modsatrettede definitioner på begrebet. Illeris vender sig derfor mod f.eks. Psykologisk-pædagogisk ordbog, hvor definitionen på kompetence lyder således: *"Kompetence: en aktørs evne til at ændre tilstanden i et givent fænomen – evnen til at udføre en handling, til at gennemføre en proces – sammenfattende udtryk for, hvad en person kan på et område, fx sproglig kompetence eller social kompetence."* jf. (Hansen m.fl., 2008) som gengivet (Illeris, 2012, s. 32). Her får også det handlingsmæssige perspektiv en vigtig rolle, så ikke kun viden og færdigheder er afgørende for at besidde en kompetence. Illeris påpeger også, at man senere f.eks. i USA næsten udelukkende kobler kompetencebegrebet på arbejdslivet, og derfor kommer til at tale om jobkompetencer, hvor man må besidde både interesser, viden, færdigheder, motiver og tilbøjeligheder for at kunne udføre sit job effektivt. Senere vender man dog tilbage til mere brede definitioner på begrebet, og Illeris påpeger denne definition af den danske psykolog og professor, Per Schultz Jørgensen, som den ét af de bedste bud på en definition:

"Kompetencebegrebet henviser (...) til, at en person er kvalificeret i en bredere betydning. Det drejer sig ikke kun om, at personen behersker et fagligt område, men også om, at personen kan anvende denne faglige viden – og mere end det: anvende den i forhold til de krav, der ligger i en situation, der måske oven i købet er usikker og uforudsigelig. Dermed indgår også en i kompetence personens vurderinger og holdninger – og evne til at trække på en betydelig del af sine mere personlige forudsætninger." jf. (Schultz Jørgensen 1999, s.4.) som gengivet i (Illeris, 2012, s. 34).

Selvom definitionerne er vidt forskellige, har de dog ofte det tilfælles, at de betoner det handlingsorienterede, og dette må derfor ses som en central del af kompetencebegrebet (Illeris, 2012, s. 31-35). Netop på grund af den handlingsorientering, som har stor betydning i begrebet, taler Illeris om, at der er elementer af kompetencebegrebet, som bør udspecificeres og italesættes for at forstå begrebets fulde potentiale og spændvidde, selvom disse elementer er svære at måle og er mere humanistiske. Dette kalder Illeris for *det udvidede kompetencebegreb*. Kort beskrevet handler disse elementer af kompetencebegrebet om, at f.eks. fantasi, fleksibilitet, modstandspotentiale, kreativitet og empati, for bare at nævne nogle, har betydning for

den måde, man handler på i givne situationer. Med disse elementer ønsker Illeris at nuancere og udvikle kompetencebegrebet og give et dybere blik på, hvad der kan være på spil indenfor dette begreb. I forbindelse med ovenstående, ser vi en forbindelse mellem Illeris' udvidede kompetencebegreb og de blødere kompetencer, der beskrives i employability. Vi vurderer altså, at der er en sammenhæng mellem disse to begreber og tilslutter os dermed Illeris' forståelse af blødere kompetencer igennem det udvidede kompetencebegreb. Vi er derudover inspirerede af måden at benytte Bourdieus kapital-begreb på, til at belyse begrebet kompetencer, og dette vil vi arbejde videre med i opgavens undersøgelse.

I 2000 skrev Kahlke og Schmidt bogen "Job og personvurdering – om at øge træfsikkerheden i udvælgelsen", hvor de bl.a. forsøger, på baggrund af en grundig gennemgang af rekrutteringens elementer, at give nogle bud på, hvordan de mener, fremtidens rekruttering vil karakteriseres. De giver bud på, hvilke kompetencer, der vil være nøglekompetencer i fremtiden; "*Læring, team-orientering, ledelse af sig selv og andre, ændringsberedskab og interkulturel forståelse.*" (Kahlke & Schmidt, 2000, s. 305). Disse fem nøglekompetencer har alle delkompetencer under sig, som uddyber, hvad nøglekompetencerne indeholder. F.eks. har *ændringsberedskab* disse delkompetencer:

"At kunne lide at arbejde fleksibelt, at have omstillingsevne, at være åben overfor forandringer, at kunne se muligheder i stedet for trusler, at kunne handle hensigtsmæssigt i nye situationer, at kunne håndtere stress og pres, at have en god selvværdsfølelse, at kunne håndtere modstand mod forandring" (Kahlke & Schmidt, 2000, s. 309-310).

Disse specifikke delkompetencer sættes ind i den kontekst, der handler om at være en del af forandringer og befinde sig i en forandringsproces, hvor de ansatte skal kunne navigere udenom stress og modstand, men hen mod tilpasning og muligheder (Kahlke & Schmidt, 2000, s. 309). Under nøglekompetencen om *læring*, er der ligeledes delkompetencer, som vender sig mod mere humanistiske og bløde værdier, som kan være svære at måle. De lyder således:

"At være åben og interesseret i sin omverden, at tage ansvar for egen læreproces, at have tilstrækkelige kognitive evner, at kunne arbejde med komplekse informationer, at kunne videreformidle information, at kunne skelne væsentligt fra uvæsentligt, at have en realistisk selvvurdering, at blive stimuleret af at lære fra sig." (Kahlke & Schmidt, 2000, s. 308).

Det er interessant at læse, hvordan Kahlke og Schmidt i år 2000 skriver om fremtidens rekruttering og ikke mindst nøglekompetencer for medarbejdere, når vi forud for det netop har omtalt Illeris' udvidede kompetencebegreb, hvor de elementer, han behandler, i høj grad kan minde om de nøglekompetencer, som Kahlke

og Schmidt beskriver. Desuden er begge tekster interessante, når man kaster et blik på beskrivelser af de nøglekompetencer, der søges efter, når virksomheder søger nye medarbejdere. For der er sket et skifte i den måde, hvorpå man i dag søger og vurderer kandidater i forbindelse med en ansættelse. Knud Illeris beskriver i sin bog "Læring", hvordan der er sket et skifte fra fokus på kvalifikationsbegrebet til fokus på kompetencebegrebet. Her beskriver han kompetencebegrebet som et helhedsbegreb, der dækker over alt, hvad der skal til for, at et individ kan håndtere en given situation. Han nævner også, at begrebet tager udgangspunkt i det personlige plan, hvor kvalifikationsbegrebet har sit udgangspunkt i specifikke kundskaber og færdigheder. Han beskriver således et skifte i måden at rekruttere personer på - fra at se på enkelte kompetencer og forsøge at skabe en helhed, til at se på helheden og f.eks. lede efter den type person eller organisation, som bedst kan løse en opgave eller varetage et job, og ud fra dette specificere eventuelt nødvendige kvalifikationer (Illeris, Læring, 2014, s. 143-144) (Illeris, 2012, s. 24-25). Ifølge Illeris har denne forståelse for kompetencebegrebet sin begyndelse i USA, da der blev udviklet på en tilgang til arbejdsledelse og arbejds motivation, som fik navnet *Human Ressource Management (HRM)*. Her sås det, grundet arbejds- og konkurrencebetingelserne, nødvendigt at implementere en anden type ledelsesstrategi, som i højere grad fokuserede på medarbejderne som central ressource (Illeris, 2012, s. 23-25). Der er altså sket en udvikling i forhold til den måde individer bliver anset og udvalgt på i rekrutteringsprocessen.

I lyset af ovenstående kan vi se, at kompetencebegrebet er en kompleks størrelse, som hele tiden bliver nyfortolket og anvendt i nye sammenhænge. Samtidig har kompetencebegrebet sin oprindelse i HRM, som vi i dette speciale også kobler kompetencebegrebet til. Derfor vil vi kaste et kort blik på den udvikling, der er sket i HRM, som vi også kort berørte via Illeris.

For blot hundrede år siden, fandtes begrebet om *Human Ressource Management (HRM)* ikke, og firmaer og organisationer var derfor ofte uorganiserede og ineffektive, ifølge Ulrich og Dulebohn (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 188-204). I starten af det 20. århundrede begyndte nogle ingeniører at forske i, hvordan produktivitet og effektivitet kunne øges, hvis der kom fokus på undersøgelse og effektivisering af medarbejdernes arbejdsgange. Hermed blev analyse af jobs, samt hvem og hvordan de bedst kunne udføres en integreret del af mange organisationer. En konsekvens ved 1. verdenskrig var et enormt tab af arbejdsdygtige mænd og denne hændelse gjorde at firmaer og organisationer måtte gentænke ansættelsesprocessen, samt hvordan de bedst muligt kunne holde på deres medarbejdere. Her begyndte tests af ansøgere at vinde frem, for at finde ud af om de ville passe til det søgte job. Efter 1. Verdenskrig og helt op til 70'erne kom der øget fokus på samarbejde med fagforeninger og et nyt fokus gjorde også, at man benyttede sig af langtidsansættelser, forfremmelser indenfor virksomheden, jobsikkerhed, seniorjobs mm. I 80'erne skete der igen et skifte for HR. I stedet for at se medarbejdere som udgifter, som man gjorde tidligere, skiftedes fokus nu til, at medarbejdere

bejdere var en ressource for virksomhederne, og begrebet *human ressource management* vandt frem. Dette skifte skyldes bl.a. den begyndende globalisering, international konkurrence og at økonomien gik fra at være overvejende fabrikering til at være videns- og servicebaseret (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 188-204).

Det er altså tydeligt, at HR og herunder rekrutteringen har gennemgået en professionaliseringsproces, hvor medarbejdernes kompetencer spiller en større og større rolle. En rekrutteringsproces i dag vil ofte stadig indeholde diverse former for tests (personlighedstests, faglige tests, tests om foretrukne arbejdsmetode). Derudover er der stort fokus på kompetencer og medarbejderudvikling og i kraft af, at medarbejderne er en vigtig ressource i forhold til at give en virksomhed værdi, bliver det dermed også vigtigt at finde den rette medarbejder til jobbet.

Hermed har vi fået et indblik i, hvordan HRM og især rekrutteringen har udviklet sig gennem tiden, og hvordan kompetencebegrebet er en stor del af dette. Vi har samtidig forsøgt at brede kompetencebegrebet ud i form af at se på forskellige definitioner, og hvordan det opfattes i rekrutteringshenseende, hvor fejlrekruttering er en ulempe for både rekrutteringsfirmaer, for virksomheder og for kandidater. Dermed bliver undersøgelsen ikke blot interessant for os som forskere, men også for de involverede parter, da de har interesse i at få undersøgt, hvilke udfordringer de kommer ud i, i forbindelse med rekrutteringen. Dette kan give anledning til et løsnings- eller handlingsforslag, som kan være medvirkende til at afhjælpe risikoen for fejlrekruttering.

Vi kan samtidig se, at der i en rekrutteringsproces, er kommet et større fokus på medarbejdernes og kandidaternes mere *bløde* kompetencer, som Illeris f.eks. beskriver som det udvidede kompetencebegreb. Her bliver det sværere for parterne i processen at være sikre på, eller blive enige om, hvad der tales om, og hvad der er på spil – hvilket kunne være én af grundene til, at der stadig sker fejlrekruttering i dag, trods rekrutteringsfirmaernes specialiserede viden.

Ud fra ovenstående beskrivelser og behandling af kompetencebegrebet, falder vores blik på Bourdieus begreb om *kapitaler*, som netop kan fortælle noget om, hvad en enkelt aktør besidder af kompetencer, evner, kvalifikationer m.m. (Wilken, 2006, s. 45-46). Med dette begreb, vurderer vi at kunne komme i dybden med kompetencebegrebet og udspecificere, hvad der er på spil, når dette begreb har så stor betydning i rekruttering i dag.

Vi har gennem hele problemfeltet beskrevet den kobling, der findes mellem rekruttering og kompetencebegrebet, og derfor har vi valgt at samarbejde med et rekrutteringsfirma i dette speciale, da vi formoder, at et sådant firma vil have indgående viden om den specifikke proces, som rekruttering er, samt om de kompe-

tencer, der er i spil. Der findes dog blandede meninger om brugen af ekstern HR. Nogle mener, det kan være økonomisk besparende for firmaer at benytte sig af eksterne specialister, og at det kan øge tilskyndelsen og ansvarligheden for dem, der tilbyder deres HR-service. Andre mener, at outsourcing eksponerer firmaer for opportunistiske "leverandører", at det vil begrænse firmaers evne og muligheder for at udvikle distinktive kompetencer indenfor firmaet, og at det vil skabe ineffektivitet i længden, fordi "leverandørerne" ikke kender klientens/firmaets strategi og kultur (Klaas, McClendon, & Gainey, 2001, s. 125-138).

Gennem dette problemfelt, har vi stillet spørgsmål til adskillige emner; hvilke grunde er der til, at der sker fejlrekrutteringer? Hvordan indgår employability- og kompetencebegrebet i rekrutteringsprocesser? Hvilke aktører er en del af en rekrutteringsproces? Hvordan beskrives de kompetencer, som bedømmes i denne proces? Hvordan kan disse være inkluderende og ekskluderende, og hvilke misforståelser kan der opstå i samarbejdet i rekrutteringsprocessen? Disse spørgsmål er relevante for den følgende problemstilling og problemformulering, som specialet derefter vil behandle.

Problemstilling

Gennem problemfeltet har vi behandlet et fænomen, som handler om fejlrekruttering. Det er noget, der er en ulempe for både virksomheder, rekrutteringsfirmaer og kandidater. Vi er derfor interesserede i at forsøge at afdække én af de grunde, der eventuelt kan være til, at denne fejlrekruttering sker. Derfor vil specialet fremadrettet handle om det samarbejde, der er i en rekrutteringsproces, med fokus på den selektion, der foretages på baggrund af forskellige kompetencer. Vi er optagede af, hvordan aktørerne vurderer kompetencerne, som kan beskrives og forstås gennem bl.a. kapital-begrebet.

Dette leder os frem til følgende problemformulering:

Problemformulering

"Hvordan forstås kompetencer i en rekrutteringsproces, og hvilken betydning har det for rekrutteringen?"

Vi har vha. Illeris forsøgt at belyse nogle af de kompetencedefinitioner som findes i dag, og samtidig har vi gennem undersøgelser omkring employability opdaget, at der i rekrutteringssituationen ofte opstår forskellige forståelser af kompetencer, og at dette har betydning for in- og eksklusionen af kandidaterne. Derudover kan uoverensstemmelser og misforståelser omkring, hvilke kompetencer, der er væsentlige lede til dyre fejlrekrutteringer. I forbindelse med dette, vil vi se nærmere på forskellige positioner i rekrutteringen og undersøge deres forståelser af kompetencer i rekrutteringen. Når vi har berørt den første del af problemformule-

ringen, som omhandler forståelsen af kompetencer, vil vi arbejde os videre hen mod, hvad disse forståelser har af betydning for rekrutteringen. Opstår der udfordringer i samarbejdet? Påvirker det selektionen? Oplever vi ingen indflydelse på rekrutteringen?

For at svare på ovenstående problemformulering, har vi udformet følgende forskningsspørgsmål:

Forskningsspørgsmål

- Hvordan kan kompetencer forstås teoretisk vha. Bourdieus begreber?
- Hvilke oplevelser har informanterne af hinandens og egne kompetencer?
- Hvilke udfordringer kan opstå i forbindelse med forskellige kompetenceforståelser?

For at besvare på problemformuleringen, har vi udformet disse forskningsspørgsmål til hjælp. Vores problemformulering er todelt og kan i virkeligheden anses som to spørgsmål, nemlig "Hvordan forstås kompetencer i en rekrutteringsproces", og "hvilken betydning har kompetenceforståelserne for rekrutteringen?". For at svare på første spørgsmål i problemformuleringen har vi opstillet de to første forskningsspørgsmål. Som vi tidligere har været inde på, er vi inspirerede af den måde, som Brown, Hesketh og Williams (2002) undersøger kompetencebegrebet på, vha. Bourdieus begreber, og vi har fundet disse anvendelige til at belyse vores problemformulering. Når vi benytter Knud Illeris til at belyse de forskellige kompetencer i problemfeltet, skal det forstås som en måde at introducere begrebets diversitet. Men i dette speciale, forsøger vi at analysere kompetencebegrebet vha. Bourdieus begreber om kapitaler, habitus og smag, da disse begreber kan indfange og belyse specifikke kompetencer. De resterende af Bourdieus begreber, herunder felt, doxa og distinktion vil blive benyttet supplerende til at analysere den kontekst, kompetencerne kommer til udtryk i. Dermed vil vi først og fremmest undersøge, hvordan kompetencer kan forstås teoretisk vha. Bourdieus begreber. Når vi har fået dette perspektiv beskrevet, vil vi benytte disse begreber til at undersøge informanternes oplevelser af hinandens, samt egne kompetencer. Dermed får vi analyseret os frem til, hvordan kompetencer opleves i rekrutteringskonteksten. Den anden del af problemformulering omhandler, hvilken betydning forskellige forståelser kan have på rekrutteringen. Det tredje forskningsspørgsmål vil dermed blive behandlet i diskussionen. Her vil vi først og fremmest sammenligne resultaterne fra de tre aktørgrupper og diskutere, hvilken betydning de forskellige forståelser kan have på rekrutteringen. Vi vil i diskussion sammenholde resultaterne fra analysen med Illeris' udvidede kompetencebegreb og begrebet omkring employability.

Metode

Dette speciale er et kvalitativt empirisk speciale, som forsøger at undersøge fænomenet "kompetencer" i rekrutteringskonteksten. Specialet kan kategoriseres som et kvalitativt speciale, da man indenfor kvalitativ forskning:

"(...) interesserer sig for hvordan noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles. (...) Man kan eksempelvis være optaget af at forstå og beskrive oplevelser og erfaringer af smerte, glæder, vrede, sorg eller af at forså og afdække mere abstrakte begreber som læring, motivation, sundhed og lykke." (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13).

Denne tilgang benytter vi i dette speciale, da vi gennem vores informanternes erfaringer, oplevelser og følelser forsøger at forstå, få belyst og fortolke på fænomenet. Empiriindsamlingen består af centrale informanter, som kan give os et indblik i deres forståelse for kompetencer i rekrutteringsprocessen, samt hvilke udfordringer disse forståelser kan medbringe (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13-14). Vores undersøgelse vil dermed omhandle subjektive oplevelser og forståelser, som vi vil benytte til at belyse kompetencebegrebet i en rekrutteringskontekst. Dermed vil vi nu præsentere vores videnskabsteoretiske ståsted, da dette har stor betydning for den måde undersøgelsen udformer sig på, samt de metoder, vi har benyttet til indsamling af empiri.

Videnskabsteori

Videnskabsteori opstiller rammerne for de præmisser, en problemstilling undersøges ud fra. Den videnskabsteoretiske tilgang, der udvælges, har dermed stor betydning for undersøgelsens form, muligheder og begrænsninger. Det følgende afsnit har dermed til formål at præsentere vores videnskabsteoretiske ståsted, samt beskrive de til- og fravalg, vi har gjort i forbindelse med specialeet. Det videnskabsteoretiske ståsted i dette speciale er fænomenologien, og i det kommende afsnit vil vi komme ind de overvejelser, vi har gjort os ift. dette, samt hvordan det har sammenhæng med vores empiriske data og teoretiske ståsted.

Dette speciales videnskabsteoretiske ståsted er fænomenologien. Fænomenologien handler om, hvordan individet oplever, erfarer og forstår verdens fænomener. Når vi vælger et afsæt i fænomenologien, drejer det sig altså om, at vi ønsker at komme tættere på subjektets måde at *"forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og beskrive verden, som den opleves af informationerne, ud fra den antagelse, at den vigtige virkelighed er det, mennesker opfatter den som."* (Jacobsen, Tanggaard, & Brinkmann, 2015, s. 195). I vores tilfælde, hvordan aktørerne i rekrutteringsprocessen oplever og forstår kompetencebegrebet. Vi tillægger os dermed også fænomenologiens forskrift om, at vi i undersøgelse af fænomenet gennem et sub-

jektivt, analytisk perspektiv, må forholde os så objektive som muligt (Thisted, 2012, s. 55) (Jacobsen, Tanggaard, & Brinkmann, 2015, s. 222-227).

Den fænomenologiske tilgang er i dette speciale især forankret i vores primære empiriske materiale, som består af livsverdensinterview. Begrebet om livsverden blev præsenteret af Edmund Husserl, som i 1900-tallet grundlagde fænomenologien. Livsverdensbegrebet dækker over, hvordan subjektet opfatter og erfarer verden ud fra en given kontekst eller perspektiv. Eksempelvis hvordan informanterne, i dette speciale, opfatter kompetencer i rekrutteringsprocessen ud fra deres eget perspektiv. Husserl taler om intentionel bevidsthed, som omhandler, at bevidstheden altid vil være rettet mod noget. Dette kan være alt fra en idé, en genstand, et formål eller noget helt andet. Denne intentionalitet tog for alvor subjektet med i oplevelses- og erfaringskonteksten (Jacobsen, Tanggaard, & Brinkmann, 2015, s. 218-222). I dette speciale vil vi hovedsageligt benytte den videreudviklede forståelse af fænomenologien, som omtales som *eksistentiel fænomenologi*. Denne forståelse af fænomenologien blev præsenteret af Martin Heidegger og videreudviklet af bl.a. Jean-Paul Sartre og Maurice Merleau-Ponty. I denne fænomenologiske tilgang opstår der en kritik af Husserls intentionalitet, da Heidegger mener, der er noget mere grundlæggende og han præsenterer derfor begrebet *væren-i-verden*. Dette begreb dækker over, at menneskets omverden, samfundet og positionen i verden også er inkorporeret del af mennesket eksistens, erfaringer, forståelser og handlemønstre (Qvortrup & Wiberg, 2013, s. 190-194). Vi tilslutter os Heideggers overbevisning og forstår dermed vores informanter som individer, der bliver påvirket af det omkringliggende samfund, opvækst og de sociale interaktioner, de indgår i. Dette stemmer også overens med Bourdieus forståelse af menneskets eksistens, bl.a. igennem begrebet habitus, som han argumenterer for, bliver udviklet gennem individets opvækst, omkringliggende samfund og tilhørsforhold til forskellige sociale grupper.

Vi benytter adskillige af Bourdieus centrale teoretiske begreber til at nærme os en dybere indsigt i kompetencebegrebet i en rekrutteringskontekst. Bourdieu er selv inspireret af fænomenologien, og vi vil nu kort bevæge os ind i Bourdieus videnskabsteoretiske tilgang, med henblik på at argumentere for brugen af den fænomenologiske tilgang i forbindelse med Bourdieus begreber. Bourdieu beskriver sig selv som *konstruktivistisk strukturalist*, og tilføjer dermed strukturalismens forståelse omkring adfærd ud fra underliggende, styrende strukturer i samfundet, en konstruktivistisk dimension, som handler om mennesket som aktivt handlende frem for udelukkende automatiseret adfærd (Ingemann, 2013, s. 146-147) (Wilken, 2011, s. 26-27). Dog taler det empiriske data, i dette speciale, imod at benytte Bourdieus videnskabsteoretiske tilgang, da vi benytter os af livsverdensinterview og dermed ikke har fokus på det strukturalistiske perspektiv. Ser vi dog nærmere på den konstruktivistiske del af Bourdieus ståsted, tangerer den til den fænomenologiske forståelse. Denne omhandler nemlig, hvordan strukturer og regelmæssigheder opstår, bliver reproduceret og

forandres (Bourdieu & Wacquant, 2009, s. 22-23). Dette undersøges gennem en subjektiv læsning af sociale fænomener, også kaldet *objektivitet af anden grad*, som:

"Til forskel fra den strukturalistiske objektivisme er fundamentet den påstand, at virkeligheden er "en ubrudt og fortløbende aktivitet", iværksat af bevidste sociale aktører, der konstant opretholder den sociale virkelighed gennem et "højtudviklet netværk af sociale praksisformer i dagligdagen" (Bourdieu & Wacquant, 2009, s. 22).

Her tager man altså højde for subjektivitet og hverdagsviden som elementer i opretholdelsen af den virkelighed, som er både fælles og samfundsskabt (Bourdieu & Wacquant, 2009, s. 20-24). Der er dermed ikke langt fra Bourdieus konstruktivistiske side til fænomenologiens forskrifter om forståelsen af fænomener gennem individets subjektive oplevelser. Dette er også medvirkende til, at vi finder Bourdieus centrale begreber anvendelige indenfor en fænomenologisk undersøgelse. Begreberne omkring kapitaler, habitus og smag gør sig især gældende i vores analyse. Alle disse begreber er forankret i det subjektive og dette er også medvirkende til, at vi vurderer, at de er anvendelige i en fænomenologisk tilgang, som søger at afdække fænomenet ud fra subjektive perspektiver. Vores undersøgelse beskæftiger sig derudover med tre forskellige positioner i rekrutteringsprocessen, og vi har derfor valgt at dele vores analyse op i de tre aktørgrupper. Dette giver os flere perspektiver på fænomenet i rekrutteringsprocessen og giver dermed et mere nuanceret billede af fænomenet.

Casestudie

Som tidligere nævnt er formålet med dette speciale at undersøge forståelsen for kompetencer i rekrutteringskonteksten, samt hvilke udfordringer disse forskellige forståelser kan have for samarbejdet. For at muliggøre dette, har vi samarbejdet med et rekrutteringsfirma, som har indgående kendskab til rekruttering. Dette giver os en kontekst at undersøge fænomenerne i. I forbindelse med samarbejdet har vi ladet os inspirere af casestudiet. Derfor vil det kommende afsnit omhandle, hvad casestudie-metoden kan bidrage med i denne kontekst. Dernæst vil vi komme ind på vores udvælgelseskriterier til at finde den rette samarbejdspartner, og vi vil afslutte afsnittet med en præsentation af rekrutteringsfirmaet, samt den proces de tilbyder.

Casestudier er gavnlige til at undersøge fænomener i deres samtid (Thisted, 2012, s. 203). Dermed stemmer denne metode overens med vores videnskabsteoretiske ståsted. Casen giver os muligheden for at udforske fænomenet i en given kontekst. Casen til dette speciale bevæger sig indenfor det, Thisted beskriver som et single-case, holistisk design. Det dækker over, at casen er en enkeltstående case, som vi forsøger at belyse som en helhed. Dette gør vi bl.a. ved at have flere forskellige perspektiver på samme fænomen indenfor den samme kontekst (Thisted, 2012, s. 207-209). Casestudiet er dog ofte offer for kritik. Kritikken omhandler ofte

casestudiets manglende generaliserbarhed, at det primært egner sig til udvikling af hypoteser, og at forskerens egne forforståelser blot bliver verificeret (Flyvbjerg, 2015, s. 498-499). I forhold til den manglende generaliserbarhed, tilslutter vi os dog Bent Flyvbjerg, som argumenterer for, at formel generalisering er overvurderet og lægger vægt på, at enkelt-cases er vigtige bidrag til videnskabelig udvikling. Flyvbjerg stiller sig ikke direkte uenig i, at casestudiet, som en del af en større samling casestudier, har værdi, men argumenterer for "at alle svaner er hvide, indtil du ser en sort". Med dette mener han, at enkelt-cases kan tilføje "falsifikation", som går imod den generelle overbevisning, og dermed har meget stor værdi. Han taler også om "eksemplets magt", som kan være en vigtig del af at skabe nytænkning indenfor et felt (Flyvbjerg, 2015, s. 502-506). I dette speciale tilslutter vi os holdninger om, at den formelle generalisering ikke er altafgørende for at tilføje viden til et felt. Vi forholder os i stedet til eksemplets magt, som muligvis kan skabe nytænkning og løsningsforslag til netop denne case. Om dette kan overføres til andre rekrutteringsfirmaer, som muligvis opfylder nogle af samme kriterier, vil vi dog ikke kunne sige noget endeligt om, men blot have en hypotese om.

En anden kritik til casestudiet er, at det blot forstærker forskerens egne forforståelser. Flyvbjerg stiller sig dog kritisk overfor dette og argumenterer for, at det dybe arbejde i casestudie og det, at der ofte opstår en form for falsifikation, gør at det modsatte er tilfældet (Flyvbjerg, 2015, s. 512-515). Vi tilslutter os Flyvbjerg, og gennem vores benyttelse af fænomenologien, forsøger vi at være så objektive som muligt. Dette for at mindske risikoen for at være fortalere for vores egne forforståelser.

Udvælgelse af case

Inden udvælgelsen af et samarbejde og en case, overvejede vi hvilke kriterier, vi ønskede opfyldt. Da vi er interesserede i at undersøge fænomenet kompetence i en rekrutteringskontekst, vurderede vi, at et rekrutteringsfirma, som har specialiseret sig inden for området og hvis primære opgave omhandler rekruttering, ville være et ideelt sted at undersøge kompetencebegrebet. Da vi gennem vores problemfelt har beskrevet en udvikling af kompetencebegrebet indenfor HR-verdenen og dermed også rekruttering, vurderede vi, at rekrutteringsfirmaet ikke skulle være nystartet, men derimod have minimum 15 års erfaring, da dette vil betyde, at de har indgået i en udvikling af kompetencebegrebet og en professionalisering af rekrutteringsbranchen.

Præsentation af case

Casen består i den kontekst, vi undersøger fænomenet indenfor, og er dermed rekrutteringsfirmaet og den rekrutteringsproces, de tilbyder. Først vil vi arbejde os dybere ned i, hvilken virksomhed rekrutteringsfirmaet er og deres værdier, og herefter vil vi beskrive processen firmaet tilbyder.

Firmaet, vi har samarbejdet med, er startet ud som udelukkende vikarbureau i 1979 og ekspanderede i 1985 mod det internationale marked. Efter åbningen i 1979 udviklede ydelserne, som firmaet varetog, og i dag håndterer de bl.a. rekrutteringsprocesser, stresscoaching, outplacement m.m. Der er i firmaet stort fokus på at være lokale, og de beskriver en indsats for ikke at være blevet en mastodontvirksomhed, men derimod et fokus på mindre afdelinger med større lokalt kendskab (Rekrutteringsfirma, u.d.)¹.

Rekrutteringsfirmaet præsenterer en række kerneværdier, der beskrives som tandhjul, der fungerer som en enhed og kun via samspil vil dreje rundt. De fire kerneværdier er, at de bestræber sig på: *kunden i centrum*, *fælles vinderkultur*, *forandrigsparat*, *effektiv ressourceudnyttelse*. Værdierne beskrives som en aktivt forankret del af medarbejdernes arbejdsrutiner, som de i øvrigt selv integrerer gennem individuel og personlig tilrettelæggelse af dagen under de rammer der er opstillet (Rekrutteringsfirma, u.d.).

Rekrutteringsprocessen er en af de opstillede rammer, hvor der er mulighed for en selvstændig udfoldelse. I dette speciale arbejder vi ikke med en specifik ansættelse, men forsøger at undersøge forskellige oplevelser indenfor den specifikke proces, som lige netop dette rekrutteringsfirma udbyder til deres kunder. Den proces som rekrutteringsfirmaet tilbyder, er som følger:



(Bilag 7, s. 102-105)

¹ Disse informationer kommer fra rekrutteringsfirmaets hjemmeside. Grunden til den anonymiserede form, skyldes vores valg om at anonymisere vores informanter.

* Herunder eventuelle personligheds- eller faglige tests, samt indhentning af referencer.

Vi har at gøre med en proces, som indebærer bedømmelser, forventninger og udvælgelser. Vi har også at gøre med en proces, som har økonomiske og tidsmæssige konsekvenser, hvis en af disse tre bliver misforstået eller fejlvurderet, da det kan betyde en fejlrekruttering. Det er altså en proces, som kræver meget forståelse mellem kunde og rekrutteringsfirma og samtidig en proces, som kræver, at kandidaten føler sig tryk og motiveret. Det er også med til, at vi finder det interessant at se nærmere på kompetencer i lige netop denne type proces.

Den kontekst, vi undersøger fænomenet i, medbringer dog også nogle nye spændende interessepunkter, som også har en vægtning i vores analyse. Når et rekrutteringsfirma, som ikke har kendskab til den praksis, de skal ansætte til, har vi en formodning om, at det kan være en større udfordring at opnå tilstrækkelig indsigt i de kompetencer, der er dominerende i den givne virksomhedskultur. Derudover kan der opstå en større udfordring i samarbejde mellem en virksomhed og et rekrutteringsfirma, som ikke har nogen relation på forhånd. Omvendt kan vi ikke sige noget om, hvor meget interne HR-afdelinger er forankret i resterende dele af virksomheden, og dermed kan de fund, der kommer ud af dette speciale, muligvis være gavnlige for andre, som arbejder med rekruttering og ønsker en bredere enighed i forståelsen af kompetencer.

Empiri

Den empiri, vi har indsamlet gennem vores samarbejde med rekrutteringsfirmaet, består af 2 interviews: det ene med en rekrutteringskonsulent, og det andet med en kunde/kandidat, en observation af et kundemøde mellem en rekrutteringskonsulent og en potentiel ny kunde, rekrutteringsfirmaets hjemmeside, samt en mappe, som de medbringer til deres kundemøder. Vi vil nu beskrive de metoder, vi har benyttet til at indsamle vores empiri, samt komme med beskrivelser af det empiriske materiale, som er blevet indsamlet.

Empirien, der er indsamlet til dette speciale, er indsamlet vha. rekrutteringsfirmaet, som lod os interviewe en af deres konsulenter, samt deltage på et kundemøde. Herunder stillede de os i kontakt med kunden/kandidaten, som er én og samme person. I og med, at vi har modtaget størstedelen af vores data og vores interviewpersoner igennem rekrutteringsfirmaet, giver det også nogle begrænsninger rent empirisk, da de udvælger, hvilke personer, de sender videre til os, og hvilke de ikke gør. Af etiske årsager og for at beskytte vore informanter, har vi valgt at anonymisere alle, der har bidraget med empiri til dette speciale. Herunder både rekrutteringsfirmaet, vores interviewpersoner, samt de personer, der var en del af observationen.

Interview

Som tidligere nævnt, har vi i dette speciale foretaget to interviews. Det ene med en informant fra rekrutteringsfirmaet; dette interview havde en varighed på 1 time og 40 minutter. Det andet med en kandidat/kunde, og dette interview varede 41 minutter.

"Når vi interviewer mennesker, gør vi det typisk for at få adgang til at høre om deres oplevelser af forskellige fænomener i deres livsverden." (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 31). Da dette speciale arbejder indenfor den fænomenologiske tilgang, som handler om at forstå, belyse og fortolke et givent fænomen gennem erfaringer, oplevelser og fortællinger, vurderer vi interview som gavnligt empirisk materiale. På baggrund af dette, har vi udvalgt interviews til at være den primære empiri i dette speciale.

Interviewsituation er præget af et asymmetrisk magtforhold mellem intervieweren og informanten. Dette er til stede på baggrund af forskellige forhold som f.eks., at det er intervieweren, der bestemmer samtaleemnet og hvilke spørgsmål, der skal uddybes, og hvornår interviewet er slut. Samtidig er interviewet en envejsdialog, hvor intervieweren stiller spørgsmålene, og informanten svarer. Der skal også tages højde for, at intervieweren kan manipulere informanten til at sige noget, som intervieweren gerne vil have frem, og at informanten også har en magt til at undlade at sige noget, eller bevidst at lyve overfor intervieweren. I sidste ende, er det intervieweren, der har monopol på at fortolke, hvad der er blevet sagt, og hvordan det skal bruges (Kvale & Brinkman, 2015, s. 56). Bourdieu støtter op omkring dette asymmetriske magtforhold, men tilføjer, at jo længere informant og interviewer er positioneret fra hinanden i de sociale positioner, jo større grad af asymmetri (Bourdieu, 1999, s. 206-227) (Richardson, Bourdieu, Lévi-Strauss, Dunne, & Callewaert, 2003, s. 312-321). Denne asymmetri er dog ikke noget, der helt kan fjernes, da den er en del af de vilkår, der indgår i interviewsituation. Dog forsøger vi gennem refleksivitet, aktiv lytteinteresse og åbenhed i interviewsituation at imødekomme de problematikker, der muligvis kan opstå. Her forsøger vi at lægge os op af det, som Bourdieu beskriver som sociologisk refleksion (Richardson, Bourdieu, Lévi-Strauss, Dunne, & Callewaert, 2003, s. 312-321) (Bourdieu, 1999, s. 206-227), som dækker over refleksion og evnen til at kunne reagere på forvrængninger per refleks.

Ifølge Bourdieu er det ikke muligt at planlægge eller forberede sig ud af de problematikker som interviewsituationen kan indeholde (Bourdieu, 1999, s. 206-227). Her forholder vi os dog kritiske, da vi er af den overbevisning, at forberedelse og bevidsthed omkring udfordringer og interessante tematikker, kan hjælpe til at skabe en tryk og åben interviewsituation. Vi har valgt at benytte os af det semistrukturerede forskningsinterview (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 37-43), da dette giver os muligheden for at være velforberedte og få spurgt ind til de tematikker, der er interessante at undersøge nærmere, samt at kunne forfølge de interessante fortællinger, der måtte opstå i situationen, og dermed følge den unikke dynamik interviewet besidder. Inden hvert af de to interviews, har vi dermed udarbejdet interviewguides (Bilag 1, s. 79) (Bilag 2, s. 80) til det semistrukturerede forskningsinterview.

De to interviewguides er blevet til på baggrund af en række samtaler, overvejelser og diskussioner i specialegruppen omkring, hvilke tematikker, der var interessante i den kontekst, vi bevægede os ind i. I forhold til rekrutteringskonsulenten omhandlede disse bl.a. mere viden omkring dynamikken i den proces, der tilbydes, samt de samarbejdsmekanismer, der er på spil og de diskurser og opfattelser af kompetencer i denne proces. I forhold til kunden/kandidaten omhandlede det bl.a. oplevelser af rekrutteringsfirmaets og egne kompetencer i rekrutteringsprocessen, både som kunde og kandidat, samt indblik i hans oplevelse af processen. I begge tilfælde, er vi interesserede i udfordringer og misforståelser, der kan være opstået i forbindelse med samarbejdet og kompetenceforståelsen. Da vi ser os enige med Lene Tanggaard og Svend Brinkmanns overbevisning om, at forskningsspørgsmål og tematikker sjældent udgør gode interviewspørgsmål, da disse skal være mere mundrette og livsverdensnære (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 38-41), har vi i interviewguiden fokuseret på hverdagssproget og spørgsmål, som er mere ligetil. Spørgsmålene er udarbejdet i forbindelse med tematikkerne og med ønsket om at få en bredere indsigt i disse tematikker.

Ifølge Kvale og Brinkmann vil og skal etiske retningslinjer altid være kontekstuelle, hvilket vil sige, at der ikke findes nogen universelle etiske retningslinjer, der kan følges blindt. Der vil dog være nogle spørgsmål, der generelt kan stilles inden enhver interviewundersøgelse. Disse spørgsmål bevæger sig indenfor fire områder, der handler om: informeret samtykke, fortrolighed, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkman, 2015, s. 113). Desuden handler informeret samtykke om, at der gennem briefing og debriefing informeres om interviewets formål til informanterne, om at kunne trække sig ud af projektet, om anonymitet, om adgang til transskriptioner og analyse af interviewet, og om hvem, der herefter får adgang til forskningen (Kvale & Brinkman, 2015, s. 113-115). Vi tilslutter os Kvale og Brinkmanns overbevisning omkring vigtigheden om at få informeret informanten om disse emner, da dette er med til at skabe en fælles forståelse for baggrunden bag interviewet. Vi ønsker en ærlig og åben interviewsituation, hvor informanten ikke bliver ført bag lyset, og derfor vurderer vi også, at briefing og debriefing er en vigtig del af de to interviewguides. Fortroligheden indebærer overvejelser over, hvordan interviewpersoner potentielt kan fremstå, hvis man kan søge sig frem til identiteten på vedkommende. Man må derfor ofte sikre sine informanternes anonymitet, hvilket potentielt kan føre til den konsekvens, at forskerens "stemme" høres højere end informantens i analysen. Der skal ligeledes finde overvejelser sted over de konsekvenser, det kan have, når en interviewperson udtaler sig åbenhjertigt og helt ærligt. Vil det komme til at gavne eller skade interviewpersonen, eller gavne/skade hele den gruppe mennesker, som interviewpersonen i nogle tilfælde repræsenterer? (Kvale & Brinkman, 2015, s. 113-115). I transskriptionerne i dette speciale, har vi koncentreret os om at nedskrive det sagte ord, og har dermed ikke nedskrevet noter omkring tonen, grin, smil og glimt i øjet. Det skrevne ord bliver derfor mere unanceret end den talte samtale. Dette giver en udfordring ift. objektiveringen af informanten. Når det talte sprog bliver nedfæstet og undersøgt gennem teoretiske briller, er der en risiko for at fratage informanten

personlighed og handlekraft, da det sagte bliver sat i relation og begrundet teoretisk (Bourdieu, 1999, s. 206-227). Derfor er det vigtigt at pointere, at vi er klare over, at det der skrives frem af de interviews, vi har foretaget, er en fortolkning og ikke en endegyldig sandhed. Dette er et billede på et fænomen i en given situation, og vi kan dermed ikke sige noget om, præcis hvilke motiver, der ligger bag informantens svar. Disse udfordringer kræver etiske overvejelser, og vi har derfor valgt at anonymisere informanter og firma, så disse ikke bliver udstillet for noget, de kan have sagt i en given kontekst.

I forbindelse med at finde frem til, hvilke dele af interviewmaterialet, der skulle benyttes i analysen, har vi benyttet os af ad hoc-metoden. Egentlig dækker ad hoc-metoden ikke over en bestemt tilgang eller et bestemt skema, som kan benyttes til at behandle datamaterialet. Derimod overvejes det empiriske data, projektets tilgang og problemformulering for at udarbejde en metode til det enkelte projekt. Ofte bliver det en blanding af forskellige metoder til at behandle interviews (Thisted, 2012, s. 192-193). Vi har dermed gennemhørt interviewene og herefter transskriberet, hvad der blev fundet relevant til at belyse undersøgelsens problemformulering. Efter transskriberingen blev interviewene gennemlæst, med henblik på at finde interessante tematikker. Vi har ikke benyttet os af meningskondenseringskemaer, men har i stedet printet interviewene ud, og ved gennemlæsning benyttet overstregningstuscher og kuglepenne til at sætte de forskellige udtalelsers tematikker i forbindelse med hinanden. Dette udformede sig til en opdeling, som forholder sig til et perspektiv af gangen, for at skabe en systematisk analyse. Dette for at give et overblik over de forskellige perspektiver, inden de sættes i sammenhæng i diskussionen (Thisted, 2012, s. 192-193).

Ovenfor har vi beskrevet de metodiske tilvalg, vi har foretaget i forbindelse med vores interviews, samt hvordan vi har behandlet disse. I nedenstående afsnit vil vi kort præsentere vores informanter.

Præsentation af rekrutteringskonsulenten

Til dette speciale har vi interviewet en af medarbejderne i rekrutteringsfirmaet. Hendes jobstilling hedder "Personale- og Kundekonsulent", men hun nævner, at de har talt om at kalde det rekrutteringsspecialist, da det mest er rekruttering, hun arbejder med. I dette speciale omtaler vi hende som rekrutteringskonsulent. Hun er uddannet Cand.oecon i innovation management og har arbejdet hos rekrutteringsfirmaet i 3 år. Hendes opgaver består i at varetage rekrutteringsprocessen, kundekontakten og samarbejdet, interview af kandidater m.m. Dermed har hun en indgående forståelse for kompetencer i rekrutteringskonteksten og arbejder professionelt med samtaler (Bilag 3, s. 81-95). Rekrutteringskonsulenten er vores nøgleinformant, da vi anser hende som forbindelsesleddet mellem kunder og kandidater. Hun kan både hjælpe med at føre os ind i, hvordan rekrutteringsfirmaet arbejder, og hun kan fortælle mere personligt om hendes oplevelser i branchen og i samarbejdet med både kunder og kandidater.

Præsentation af kunde/kandidat

Denne informant fik vi kontakt til via rekrutteringskonsulenten, som havde haft ham og hans virksomhed som kunde. Vi har derfor ikke selv haft nogen indflydelse på udvælgelsen af denne informant, andet end vores ønsker til rekrutteringskonsulenten om, at det gerne måtte være en kunde, som kunne fortælle noget om den proces og samarbejdet, han havde haft med rekrutteringsfirmaet og konsulenten. Men udover at have været kunde i det rekrutteringsfirma, som vi har haft forbindelse med, har denne informant også været kandidat i op til flere rekrutteringsfirmaer. Derfor forsøgte vi at strukturere et interview sammen, som først stillede spørgsmål til informanten om hans oplevelser som kunde – og derefter som kandidat. Da det er samme person, kan det ses som en udfordring i udfoldelsen af fænomenet, da der tales ud fra én livsverden. På trods af denne rekonstruerede oplevelse af at være kandidat i rekrutteringsfirmaet, vurderer vi, at opdelingen af interviewet og vores konstante refleksion over udfordringen gør, at oplevelsen fra begge positioner er brugbar i vores speciale. Han arbejder som produktionschef og er maskinarbejder-uddannet og har efterfølgende læst til produktionsingeniør. Stillingen hos den virksomhed, han arbejder i nu, har han fået ved at være kandidat i rekrutteringsfirmaet. Dog er han, i den stilling han sidder i nu, den som tilkalder rekrutteringsfirmaet, når der skal ansættes en ny medarbejder. Her har han arbejdet i 10 måneder. Han har både erfaring med at samarbejde med rekrutteringsfirmaer, når der skal findes en ny medarbejder, samt erfaring med at være den, hvis kompetencer skulle matche en arbejdsstilling (Bilag 4, s. 95-98).

Observation

Én af metoderne til indsamling af empiri og større indsigt ind i det felt, vi samarbejder med, har været observation. Observationen giver en anderledes dimension til specialet, hvor vi er vidne til kundens og rekrutteringskonsulentens samtale omkring kompetencer. Når observation bliver benyttet, er det som oftest for at belyse menneskelige oplevelser, erfaringsprocesser og hele det sociale livs karakter, i et ønske om at få en forståelse for disse (Szulewicz, 2015, s. 84). Observationer bliver hyppigst benyttet i samspil med andet empirisk data (Kristiansen & Kroghstrup, 2003, s. 45-46), og dette er også tilfældet i dette speciale, hvor observation kommer til at spille en opsummerende sekundær rolle til interview. Dette skyldes både validitet, samt en begrænset mulighed for at observere, som betyder en lav mængde observationsdata.

Observation kan foregå på forskellige måder, alt efter hvor forankret i praksis forskeren er. Dette bliver også tydeligt, når vi tager udgangspunkt i antropologiprofessor, James Spradleys model over involveringsgrad og typer af deltagelse. Når en forsker har den højeste involveringsgrad, er denne en komplet deltager i den praksis, der undersøges, hvorimod en lavere involveringsgrad giver en passiv deltagelsestype (Olsen, 2009, s. 90-92).

Involveringsgrad	Type af deltagelse
Fra høj	Komplet
	Aktiv
	Moderat
til lav	Passiv
(Ingen involvering)	Ikke-deltagelse

Jf. (Spradley, 1980, s. 58) som gengivet i (Olsen, 2009, s. 91)

Dette skal dog ikke forstås således, at en lavere grad af involvering dermed giver et mere validt resultat. Når der arbejdes med observation, kan der som oftest stilles spørgsmålstejn ved legitimiteten. Dette skyldes både, at forskerens tilstedeværelse påvirker praksis, og måden hvorpå forskeren tolker det observerede, samt hvad forskeren vælger at nedskrive og benytte aktivt i sin forskning (Szulewicz, 2015, s. 89-90). I dette speciales observation forholdte vi os passive. Vi havde på forhånd ikke nogen relation til personerne, der blev observeret. Dog er vi bevidste om, at vores tilstedeværelse kan have påvirket praksis, samt at de ting, vi har nedskrevet i forvejen, har gennemgået en fortolkning, da de er nedskrevet ud fra vores interesse i situationen.

Overvejelser inden observationen gik på, hvad den kunne bidrage med, samt hvordan der skulle observeres, ikke blot i forbindelse til med involveringsgraden, men også mængden af struktur. Vi besluttede os for en delvist ustruktureret tilgang, som kunne give en mere generel og eksplorativ observation (Kristiansen & Kroghstrup, 2003, s. 47-48). Dette blev gjort vha. en observationsguide (Bilag 5, s. 99) med ideer til, hvad der kunne være interessant at have fokus på. Derudover var rammerne for observationen, og hvad der blev nedskrevet, meget frie. Til observationen var det ikke muligt at nedskrive alt, hvad der foregik, og vi havde heller ikke mulighed for at optage undervejs. Dermed er der nedskrevet, hvad der i situationen blev fundet interessant i forhold til specialets problemstilling.

Adgangen til observationsmaterialet, har i dette felt været begrænset. Det er heldigt, at vi kunne få adgang til et kundemøde, fordi kunden var okay med det. Men det er et område, som kan indeholde personfølsomme oplysninger, og hvor der f.eks. kan have været en konflikt eller fyring af en tidligere medarbejder. Hvis vi ser på observation af en samtale mellem kandidat og rekrutteringsfirma, er det også en meget følsom situa-

tion, og derfor ikke optimalt eller etisk, at vi skulle sidde med og observere, da dette sandsynligvis blot ville skabe mere opmærksomhed på nervøsiteten.

Som tidligere nævnt, består observationen af et kundemøde mellem en rekrutteringskonsulent og en kunde, og i nedenstående afsnit vil vi præsentere kundemødet, som vi observerede.

Præsentation af kundemøde

Vi har været med til et kundemøde, hvor vi har haft muligheder for at observere. Dette var for at få et større indblik i, hvordan rekrutteringskonsulenten og kunderne taler om kompetencer, samt et indblik i den relation, der opbygges i rekrutteringsprocessen. Kundemødet havde en varighed på en time og var hos en kunde, der havde behov for en ny medarbejder. Rekrutteringskonsulenten, som forestod kundemødet er ikke den samme, som vi har interviewet og vil fremover blive betegnet som rekrutteringskonsulent(2). Kunden er også en anden, end ham vi har interviewet og vil ligeledes blive betegnet som kunde(2). Kunde(2) havde behov for en sekretær, som skulle arbejde i 20 timer om ugen, men dette havde vist sig at være en udfordring, og derfor blev der søgt hjælp hos rekrutteringsfirmaet. Det var første kundemøde og dermed et møde om, hvad rekrutteringsfirmaet kan tilbyde, samt information omkring profilen. Kundemødet vil, sideløbende med interviewene, være med til at belyse fænomenet kompetencer i rekrutteringskonteksten (Bilag 6, s. 100-102).

Dokumentanalyse

Dokumentanalysen i dette speciale er en understøttende empiri, som søger at få et bredere perspektiv på rekrutteringsfirmaets egen rekrutteringsproces. Grundet den store konkurrence på området og de personfølsomme oplysninger, der arbejdes med, er det meget begrænset, hvor meget af den interne dokumentation ift. skabeloner, tests osv. vi har fået adgang til. Vi har den gængse viden omkring tests, samt det vores informant har berettet under interviews, men dokumentanalysen er et begrænset input til empirien, da vi kun kan benytte os af offentlige dokumenter, så som hjemmesiden og kundemappen, som vi har fået udleveret af rekrutteringsfirmaet.

Et dokument kan være alt fra en større rapport til en mindre avisartikel, derfor vil vi gøre klart, at i dette projekt forstås et dokument som fikseret tekst (Lynggaard, 2015, s. 154-156). Det kan være vanskeligt at bedømme relevansen af diverse dokumenter og dermed besværligt at bedømme, hvilke dokumenter, der skal udvælges. Vi vælger at tilslutte os Kennet Lynggaards holdning om, at indsamlinger afhænger af undersøgsmålets fokus (Lynggaard, 2015, s. 156-157). Da vores forskningsspørgsmål omhandler de forskellige beskrivelser af praksis og de kompetencer, der er til stede, finder vi det relevant at se nærmere på de dokumenter, som rekrutteringsfirmaet præsenterer for deres kunder, samt hvordan, de udtrykker egne værdier og kernekompetencer. Det vil give os anledning til at dykke ned i det indholdsmæssige og dermed søge stør-

re indsigt i processen. Der er altså ikke tale om en større analyse af diskurser, men derimod om at benytte det indholdsmæssige i dokumenterne til at få større indsigt i den proces, undersøgelsen finder sted i.

Dokumenter vil, ifølge Lynggaard, ikke give en direkte adgang til sandhed (Lynggaard, 2015, s. 156), hvorfor vi derfor vil sørge for at beskrive målgrupper, indhold og intention i præsentationen af dokumenterne, for at få en forståelse af, i hvilken sammenhæng disse dokumenter indgår.

I det følgende afsnit vil vi præsentere, hvilke dokumenter vi vil benytte fremadrettet. Vi vil forsøge at beskrive, hvilke oplysninger vi finder relevante på henholdsvis hjemmesiden og i kundemappen. Dokumenterne benyttes i dette speciale til forskellige formål, og dette vil vi også komme ind på i følgende afsnit.

Præsentation af dokumenter

For at få et indblik i den proces rekrutteringsfirmaet tilbyder, samt de værdier der arbejdes ud fra, har vi benyttet dokumenter. Dokumenterne består af rekrutteringsfirmaets hjemmeside og en mappe, som vi har fået af rekrutteringsfirmaet, som bruges når de er ude på kundemøder til at vise kunderne, hvilke ydelser de tilbyder. Vi vil bruge disse informationer til to formål; for det første for at få en større indsigt i rekrutteringsfirmaet som case. Derfor har vi allerede brugt nogle af oplysningerne fra hhv. hjemmesiden og kundemappen til at beskrive casen. For det andet for at inddrage nogle af deres udsagn fra kundemappen i analysen.

Hjemmesiden henvender sig offentligt til kunder, der kunne være interesserede i at samarbejde med det pågældende rekrutteringsfirma – det gælder både virksomheder, som leder efter vikarservice og/eller faste medarbejdere, samt kandidater, der ønsker at indgå i rekrutteringsfirmaets database og samarbejde med forskellige virksomheder. Derfor er hjemmesiden præget af det salgsfokus, som de naturligvis er optagede af. På hjemmesiden er vi interesserede i informationer omkring selve firmaet – altså deres historie og erfaring, deres mål og værdier, samt en mere specifik beskrivelse af den lokale afdeling, som vi har samarbejdet med. Der beskrives kort lidt om, hvordan den lokale afdeling ser på arbejds- og erhvervslivet i netop denne del af landet. Disse informationer har vi skrevet ind i det foregående afsnit om præsentation af casen (Rekrutteringsfirma, u.d.).

I mappen, som vi har fået af rekrutteringsfirmaet, ser vi samme salgsfokus som på hjemmesiden, men i en anden form, og kun henvendt til potentielle virksomhedskunder. Vi har, i denne kundemappe udvalgt sider, som er relevante for vores undersøgelse. De sider, vi har udvalgt, omhandler selve rekrutteringsprocessen og rekrutteringspakkerne (Bilag 7, s. 102-105), som firmaet udbyder, samt en folder om personanalyse. I mappen indgår der desuden materiale om vikarservices, stresscoaching, outplacement, anbefalinger fra virksomheder, der har brugt rekrutteringsfirmaet, oversigt over, hvilke arbejdsområder, de specialiserer sig i, præ-

sensation af medarbejderne og afdelingen, samt en reklame for at støtte miljøet via ansættelse af vikarer eller faste medarbejdere. Disse vil vi dog ikke inddrage, da de som sådan ikke er relevante for vores undersøgelse. De informationer, som vi bruger fra kundemappen, vil vi referere til som bilag nr. 7 og 8, hvor vi har sørget for at sløre steder, hvor rekrutteringsfirmaets navn og informationsoplysninger fremgår, for at fastholde firmaets anonymitet.

I forhold til rekrutteringsprocessen og de trin, som denne indeholder, har vi beskrevet den i præsentationen af casen for, at vi her kunne få et indblik i den proces, som vi netop interesserer os for i casen. Personanalyse-folderen vil vi præsentere her, for derefter senere at bringe den ind i analysen:

Folderen henvender sig til eventuelle kunder til rekrutteringsfirmaet, og forsøger at beskrive, hvorfor personanalyser er med til at gøre en rekruttering succesfuld. Her ses argumenter som, at personanalyserne er med til at skabe et fokus på prioriteringen af egenskaber, at de giver nuancerede informationer om, hvordan man kan forvente en medarbejders adfærd vil vise sig i forskellige situationer, samt hvordan de rette medarbejdere kan skabe øget produktivitet i virksomheden, og dermed reducere medarbejderomsætningen. Samtidig indgår der tekst omkring, hvordan netop dette rekrutteringsfirma og dets konsulenter er klar til at arbejde sammen med netop *din* virksomhed og dens individuelle behov (Bilag 8, s. 106-108).

Teoriramme

I dette speciale benytter vi en række af Bourdieus centrale begreber. For at sætte disse begreber i forbindelse med kompetencebegrebet og rekrutteringskonteksten, opstillede vi et forskningsspørgsmål omhandlende, hvordan kompetencebegrebet kunne forstås vha. Bourdieus begreber. Det følgende afsnit vil dermed komme til at bestå af beskrivelser af de begreber, vi har udvalgt, samt en sammenkobling til det felt, vi ønsker at undersøge. Dermed vil dette afsnit omkring teorirammen også fungere som svar på det første forskningsspørgsmål.

Kapitaler

Kapitaler deles op i fire forskellige slags kapitaler; Økonomisk kapital, kulturel kapital, social kapital og symbolsk kapital. Sidstnævnte anses dog som en slags paraply-begreb, som kan dække over alle tre førnævnte. Det vender vi tilbage til. Overordnet er kapital noget som en person kan besidde og som kan ses som en ressource, og endda være magtgivende i et givent felt. Alle mennesker har vidt forskellige kombinationer og kvantitet af kapitaler, og kan derfor ses som en del af en persons habitus. Ifølge Bourdieu eksisterer kapitaler ikke udenfor et givent felt. De har ingen funktion udenfor feltet. Men indeni et felt udøver kapitaler en

magt, som er med til at forme et felt, dets grundantagelser og dets udkast (Bourdieu & Wacquant, 2009, s. 86) (Järvinen, 2005, s. 357) (Wilken, 2006, s. 46) (Larsen & Hansen, 2016, s. 14).

Den kulturelle kapital kan i visse tilfælde ses som modsætningen til den økonomiske kapital, som kæmper med den økonomiske kapital om at være den mest magtfulde i samfundet eller i specifikke felter. Politik, historie, sprog, videnskab m.m. er dele af kulturel kapital, alt efter hvilket felt, man befinder sig i og hvad der anses som værdifuldt i dette felt. At have adgang til og evner til at kunne tolke indholdet af disse begreber gør, at man besidder en vis kulturel kapital, som kan give magt i samfundet (Järvinen, 2005, s. 357) (Wilken, 2006, s. 47) (Larsen & Hansen, 2016, s. 14-15). Den kulturelle kapital kan inddeles i tre underkategorier; Den kropsliggjorte kulturelle kapital, den objektiviserede kulturelle kapital og den institutionaliserede kulturelle kapital (Bourdieu, 2002, s. 47-50). Den kropsliggjorte kulturelle kapital knytter sig den enkelte person, som må investere tid på at akkumulere og opnå kulturel kapital i form af det, der anses for kultur og dannelse af det omkringliggende samfund. Da denne form for kulturel kapital er knyttet til den enkelte og er en del af dennes habitus, kan den som sådan ikke videregives til andre. Man kan heller ikke overlade arbejdet med at opnå den til andre, og hvilken slags kulturel kapital man indlærer, afhænger overvejende af sin familie og sine egne, arvelige, fysiske dispositioner. Denne slags kulturelle kapital består altså både af noget medfødt og noget tillært. I et klasse-opdelt samfund vil visse kulturelle kapitaler være i mangel og efterstræbelsesværdige, og vil dermed give en vis anerkendelse til de få personer, som besidder disse kulturelle kapitaler. Dermed vil et klasse-opdelt samfund med al mulig sandsynlighed reproducere sig selv, da man ikke har redskaberne eller ressourcerne til at ændre det (Bourdieu, 2002, s. 47-50). Den objektiviserede kulturelle kapital omhandler materialiserede objekter som f.eks. malerier, bøger, monumenter osv. Der er dog forskel på at blot besidde eller erhverve sig et sådant objekt gennem økonomisk kapital og så at tilegne sig objektet. For at kunne gøre det, må man have adgang til den kropsliggjorte kulturelle kapital. Disse kulturelle objekter anses kun som værdifulde i det omfang, at agenterne i de felter, hvor der produceres kulturelle objekter, anser dem som værdifulde og værd at kæmpe om (Bourdieu, 2002, s. 47-50). Den institutionaliserede kulturelle kapital handler om, at man via visse institutioner i samfundet kan få et certifikat, som garanterer for at vedkommende har opnået en vis kulturel kapital. Det vil ofte vise sig gennem uddannelsesbeviser og lign. Denne slags kulturelle kapital er ens for alle i samfundet, selvom adgangen til den ikke nødvendigvis er ens for alle. Den kan veksles eller sælges for økonomisk kapital på arbejdsmarkedet, og vil i mange tilfælde netop være derfor, man erhverver sig denne institutionelle kulturelle kapital (Bourdieu, 2002, s. 47-50).

Den sociale kapital handler om en persons netværk og de grupper, som vedkommende er en del af. Disse grupper og netværk kan være en værdifuld ressource i visse felter (Järvinen, 2005, s. 357). De kan variere af størrelse og de kan enten være noget, man er født ind i - f.eks. et familienavn, eller det kan være noget, man

kan melde sig ind i - f.eks. et parti. De har alle det tilfælles, at de giver deres medlemmer en kollektiv social kapital, som de kan drage nytte af i forskellige felter i samfundet. I alle af disse netværker, fællesskaber og grupper, handler det naturligvis om at opretholde gruppens autoritet og værdi, og det er derfor vigtigt, at alle medlemmer er med til at opretholde denne værdi, da den kan være i potentiel fare hver gang man optager nye medlemmer i grupper, fordi disse kan være interesserede i at ændre gruppen. I mange af disse grupper har man uddelegeret opgaver i en nærmest institutionaliseret form, og mange vil have en slags overhoved eller leder, som kan tale på gruppens vegne og for gruppens bedste (Bourdieu, 2002, s. 51-53). Ligesom man kan akkumulere sin materielle rigdom gennem livet og sin kulturelle rigdom ved at tilegne sig evner, uddannelse og viden om samfundet, kan man også udvide sin sociale kapital ved at pleje og investere sig i sociale relationer (Wilken, 2006, s. 46-47) (Larsen & Hansen, 2016, s. 15).

Den økonomiske kapital er helt grundlæggende for Bourdieu. Den handler om materiel rigdom, såsom penge og materielle ressourcer. I samfund som er præget af kapitalisme er denne kapital temmelig magtfuld (Järvinen, 2005, s. 357) (Larsen & Hansen, 2016, s. 14). I sidste ende er det den økonomiske kapital, som alle kapitalerne stammer fra, men det kræver forskellig mængde af anstrengelse for at kunne ombytte eller veksle den ene form af kapital til den anden, for at kunne blive en del af det ene eller andet felt. F.eks. vil nogle dele af kulturel kapital være svær at omveksle til økonomisk kapital, da den er mere diffus og dens værdi kan ændres af f.eks. uddannelsesmæssige samfundsstrukturer. Den økonomiske kapital kan umiddelbart synes at mest magt med reelle penge, men der er en vis længerevarende magt i at f.eks. besidde en masse fast ejendom, som sandsynligvis bedre kan skabe en længerevarende dynasti-agtig magt (Bourdieu, 2002, s. 53-55).

Den symbolske kapital er, som før nævnt, lidt anderledes end de tre ovenstående. Denne kapital handler om at se kapitalerne i et felt, hvor man kan påpege, hvilke kapitaler der har værdi i dette felt. Netop de kapitaler, som har værdi i et givent felt, omdannes til symbolsk kapital i netop dette felt. Det betyder, at én slags kapital kan have værdi og være symbolsk kapital i ét felt, mens samme kapital i et andet felt kan være helt værdiløst og dermed eventuelt være ekskluderende for personen (Järvinen, 2005, s. 357) (Larsen & Hansen, 2016, s. 15).

Kapitaler som kompetence

Vi vil nu operationalisere kapitalerne ind i den kontekst, som handler om, hvordan kompetencer opfattes i rekrutteringsprocessen. Kapitaler er individuelt forankret og dækker over de dele af individets evner, som kan opfattes som magtfulde i et givent felt. Vi ser en sammenhæng mellem denne beskrivelse af kapitaler og Knud Illeris' kompetencedefinitioner om, at kompetencer dækker over at kunne handle hensigtsmæssigt i en

given situation, ud fra den viden og de evner, som individet har. Kapitaler kan dermed forstås som en del af de kompetencer, der er magt- og adgangsgivende til et felt eller en arbejdsplads.

Da agenter kan besidde forskellige variationer og mængder af de tre forskellige kapitaler, ser vi det relevant at forsøge at afdække, hvilke kapitaler, der anses som eftertragtede i rekrutteringsfirmaet, og om disse kapitaler har indflydelse på den selektion (inkludering og ekskludering), der her finder sted. Ligeledes vil vi benytte kapital-begreberne til at forsøge at afdække de kompetencer, som er i spil, og som italesættes fra de tre perspektivers side, for at finde ud af, hvad kompetencebegrebet egentlig rummer og dækker over i dette felt, hvor de tre perspektiver kan have forskellige meninger bag det, og hvor det kan influere deres syn på hinanden, samt den udvælgelsesproces, der finder sted.

Vi er interesserede i at undersøge, hvor stor vægt den institutionaliserede kulturelle kapital har i udvælgelsen af kandidater. Denne form for kapital forstår vi, i denne kontekst, som den uddannelsesmæssige baggrund, individet besidder. Ligeledes har vi interesse i at undersøge den kropsliggjorte kulturelle kapital, som vi forstår, som det kropslige udtryk af ens holdninger, opdragelse og dannelse. Dermed dækker dette over de kompetencer, som Illeris' bl.a. beskriver som empati, holdninger, socialitet og samarbejdsevne (Illeris, 2012, s. 66). Den objektiviserede kulturelle kapital kommer ikke i spil i denne analyse, da vi har fokus på oplevelser og forståelser af et fænomen og ikke af objekter. Det kan ikke udelukkes, at en kandidat kan blive ekskluderet på baggrund af objekter, som f.eks. påklædning under en ansættelsessamtale, men dette er ikke noget, vi har haft fokus på, eller haft mulighed for at observere. Vi har, i undersøgelsen, også fokus på den sociale kapital, som bl.a. dækker over kompetencerne indenfor socialitet og samarbejdsevne. Vi er interesserede i, hvordan de sociale grupper og netværk, individet er en del af, spiller en rolle i rekrutteringsprocessen. Den økonomiske kapital er interessant, fordi den økonomisk kapital ikke har et direkte forbindelsesled til udvælgelsen af kandidater, men kan have en indirekte indflydelse. Den økonomiske kapital er vanskelig at oversætte til en specifik kompetence, men kan give adgang til udvikling af kompetencer, f.eks. kan der tilkøbes den slags viden, som er efterspurgt, via den institutionaliserede kulturelle kapital eller den sociale kapital – altså betale for en uddannelse, et kursus eller lign., eller betale for at være med i rekrutteringsfirmaets database. Derudover er der et økonomisk aspekt i forhold til, at rekrutteringsfirmaet bliver ansat af kunden. Det kan have en indflydelse på magtforholdet i samarbejdet, at kunden kan sætte dagsordenen for, hvor meget de ønsker at tilvælge af rekrutteringsprocessen.

I forhold til ovenstående afsnit, bliver det dermed interessant at undersøge, hvilke kapitaler, der bliver symbolsk kapital i rekrutteringsfeltet. De dominerende kapitaler, som bliver symbolsk kapital, kan dermed forstås som den type kompetencer, der er attraktive og udvælges ud fra.

Habitus

Habitus er knyttet til den enkelte person og er skabt af både den enkeltes mentale og sociale strukturer. Habitus handler om, hvordan den enkelte opfatter, bedømmer og reagerer på omgivelser gennem *dispositioner*, som generelt er varige, men dog ikke umulige at forandre. Disse dispositioner skabes og ændres gennem hele livet, men de internaliseres dog stærkest i barndommen helt ubevidst. Habitus er dog ikke kun en mental og social struktur; det er samtidig noget, der internaliseres i selve kroppen, og som gør, at personen vil påvirkes så kraftigt af sociale og kulturelle strukturer, at kroppen ubevidst vil handle ud fra de konventioner, som den har været blandt hele livet. Det betyder altså, at måden man taler på, spiser på, bevæger sig på osv., alle er udtryk for, hvilke sociale og kulturelle grupper man har været og er en del af (Järvinen, 2005, s. 358) (Wilken, 2011, s. 44-49) (Larsen & Hansen, 2016, s. 15-16).

Habitus er dermed både individuelt, kollektivt og samfundsmæssigt; det individuelle perspektiv har at gøre med, hvad den enkelte person har akkumuleret af erfaringer og indtryk, som er forskellige for alle individer. Det kollektive handler om, at habitus bliver formet gennem de sociale og kulturelle strukturer, som den enkelte befinder sig gennem livet, hvilket kan gøre, at man somme tider kan forudsige visse træk i en persons habitus, hvis man ved hvilke sociale og kulturelle strukturer vedkommende har været i. Det samfundsmæssige perspektiv handler om, at en person gennem sit liv har haft stor berøringsflade med forskellige samfundsinstitutioner, hvor habitus reproduceres, ændres og bekræftes (Wilken, 2011, s. 49).

Bourdieu beskriver, hvordan habitus er med til at forme en persons realitetssans ved at skabe et dialektisk forhold mellem personens forventninger eller fremtidsdrømme og den objektive virkelighed. En person vil ikke ønske det, der ikke ønskes vedkommende, og der vil dermed opstå noget nær harmoni mellem de objektive muligheder, og hvad personen ønsker og anser for realistisk. Dermed anser Bourdieu det, som man normalt vil kalde for menneskets frie valg, som sociale inklusions- og eksklusionsmekanismer, hvilke vil være uigennemskuelige for personen selv, og dermed meget vanskelige at påvirke (Järvinen, 2005, s. 358) (Larsen & Hansen, 2016, s. 16).

Habitus som kompetence

Habitus knytter sig til den enkelte aktør, og vi forbinder habitus med bl.a. Illeris' udvidede kompetencebegreb (Illeris, 2012, s. 66), som dækker over de blødere kompetencer, som også gør sig gældende indenfor employability-begrebet. Vi forstår habitus som de personlige kompetencer, et individ har, og disse kan bl.a. dække over fantasi, kreativitet og fleksibilitet. Disse personlige kompetencer er, som oftest, nogle et individ har udviklet gennem sin opvækst og de sociale dispositioner denne har været i, samt nogle som kan være svære at tillære sig som voksen. Habitus og kapitaler er begreber, som er svære at skille ad, da de kapitaler

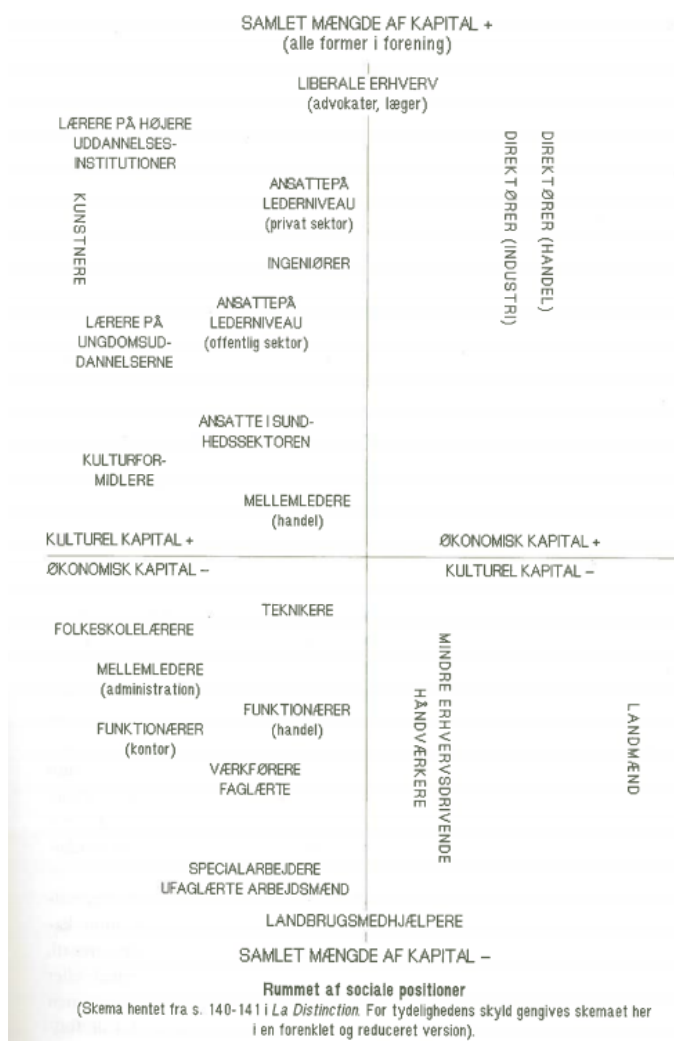
en person besidder, også er en del af personens habitus. Dermed vil habitus indgå i samspil med kapitalerne i analysen. Vi er interesserede i at få større indsigt i, hvor stor betydning habitus har i rekrutteringskonteksten.

Distinktion og smag

Bourdieu præsenterer begrebet distinktion og nævner, at: *"symbolsk kapital er et andet ord for distinktion, dvs. ressourcer – af hvilken art de end måtte være – som kan anvendes af en gruppe til at skaffe sig et forspring i relation til en anden gruppe."* (Järvinen, 2005, s. 350). Han beskriver, hvordan mennesker samler sig i sociale grupper, som har samme smag og mængde kapital som dem selv, og dette skaber rummet af sociale positioner. Smag er, ifølge Bourdieu, noget man udvikler gennem sin habitus, og som kan "sive" ned fra øvre sociale grupper. Smag drejer sig om mange forskellige ting, det er både smag i mad (mager over for fed), smag i musik (klassisk over for pop), kropsbygning og motionsformer (smidig og yoga over for muskuløs og boksning) osv. Smagspræferencer er altså, ifølge Bourdieu, det der forener folk fra samme klasse og adskiller dem fra andre. Det nævnes også, at smag ofte ses i form af afsmag, og i form af, hvad der adskiller individer og grupper fra hinanden. Det benævnes dog, at afsmagen oftest viser sig fra de øvre klasser, da de lavere klasser vil bestræbe sig på at opnå samme livsstil og smag, bl.a. gennem reproduktioner af de dyrere kulturelle livsstilsprodukter, dog uden forståelse for, hvorfor dette ikke anses for at være det samme. Smag er altså også en måde, vi møder nye mennesker på og bedømmer, om de skal in- eller ekskluderes i ens sociale gruppe. Smagspræferencen virker altså i det sociale rum, som en social stedsans, som hjælper én til at finde "the sense of one's place", altså den sociale position som matcher ens smag (Bourdieu, 1995, s. 218).

Bourdieu præsenterer "Rummet af sociale positioner", hvor han beskriver, hvordan befolkningen igennem smag og mængde af kapital opdeles i sociale klasser gennem en undersøgelse af livsstile i det franske samfund. Hans model beskæftiger sig både med alder, køn, etnicitet samt økonomisk og kulturel kapital. Dog er den model, vi har indsat (se model s. 34) en lidt simplere udgave, som viser grundformen af Bourdieus model, hvor det kan ses, hvilken type af kulturel og økonomisk kapital, der er til stede i de forskellige klasser. Den horisontale linje handler om, hvilken type kapital der besiddes. Ser vi på den højre side af modellen, vil sociale klasser, som er placeret her, besidde højere grad af økonomisk kapital og lavere grad kulturel kapital, hvorimod den venstre side vil besidde højere mængde kulturel kapital og mindre økonomisk kapital. Den vertikale linje viser den samlede mængde af kapital, hvilket betyder, at jo højere en gruppe ligger på den vertikale linje besidder, jo højere mængde samlet kapital besidder individerne i gruppen. Dette kan manifestere sig, både i høj mængde kulturel kapital eller økonomisk kapital eller en blanding, alt efter placeringen på den horisontale linje. De grupper, der ligger højt på den vertikale linje, betragtes som de dominerende klasser. Omvendt er den nederste del af den vertikale linje forbeholdt dem med lav mængde samlet kapital, og disse beskrives som den dominerede klasse. Modellen skal dog anses som en abstraktion, som forstås

som en struktur af objektive positioner. Den viser et statisk bud på en grundstruktur i et samfund. Modellen muliggør en undersøgelse af, hvilke præmisser, der gør, at sociale grupper bliver til sociale klasser, og hvilken symbolsk kapital, der er dominerende. Modellen gør det også muligt at definere tre teoretiske klasser; den dominerende, som findes øverst, den dominerede, som findes nederst og den småborgerlige, som findes i midten (Wilken, 2006, s. 65-66) (Bourdieu, 1998, s. 260-267).



(Järvinen, 2005, s. 351)

Bourdieu beskæftiger sig også med kønsdistinktion. Ud fra sociale strukturer, er der skabt mentale strukturer, som dikterer hvordan hhv. mænd og kvinder skal opføre sig, klæde sig, udtale sig osv. Han mener, at den mandlige og kvindelige krop har indlejret disse helt bestemte måder at gøre og opfatte og reagere på alting,

som han kalder for kroppens hexis. Det er altså ikke noget, man umiddelbart kan ændre på, fordi det er en del af ens væren-i-verden (Järvinen, 2005, s. 353-355) (Bourdieu, 1998, s. 103-105).

Distinktion og smag som selektionsværktøj

Hvor kapitaler og habitus bl.a. kan forstås som individets forskellige kompetencer, kan smag og distinktion forbindes til kapitaler og habitus og blive en måde, hvorpå det er muligt at afdække, på hvilken baggrund selektionen kan foregå. Smag og afsmag kommer af individets egen habitus og kapitalmængde og bliver dermed en subjektiv reaktion på et andet menneskes habitus og mængde af kapitaler. Distinktion og smag har dermed betydning for, hvordan mennesker møder og bedømmer hinanden. Derfor bliver det interessant at undersøge, hvor stor indflydelse disse får i en professionel rekrutteringsproces.

Den måde, vi vil forbinde Bourdieus begreber om distinktion, smag og selektion med vores case, er at vi via en analyse omkring kapitaler, habitus og felt, vil kunne afdække nogle præferencer (fra rekrutteringsfirmaets side), som netop dækker over de beskrevne begreber. Der vil i en rekrutteringsproces altid foregå en selektion af kandidaterne, men på hvilke baggrunde bliver disse selektioner gjort? Ved hjælp af begreberne kan vi sige mere om disse baggrunde for selektionerne.

Felt og doxa

Järvinen beskriver Bourdieus felt-begreb som: *"...et netværk eller en konfiguration af objektive relationer mellem positioner, fastlagt i kraft af deres placering i relation til de kapitalformer, som er aktive på det dette felt."* (Järvinen, 2005, s. 363). Samfundet består af alle disse felter, som hver især har deres egne interesser, mål, værdier og regelsæt, og i hvert felt er det forskellige typer kapital, der har værdi. Det handler altså om, at felter er sociale arenaer, hvor agenter deltager i sociale kampe, der handler om kapital og indflydelse. Derfor er felter også: *"(...) at man kan påvise, at der er noget på spil, som agenter finder det værd at kæmpe om eller for. Felter kan altså beskrives som arenaer, hvor der foregår sociale kampe."* (Wilken, 2006, s. 46). For at være deltager i feltet, skal man altså acceptere de spil, der findes i feltet, foruden at ens kapital skal accepteres af feltet, for overhovedet at få lov at være deltager (Wilken, 2006, s. 50). Et felts grænser er altid bestemt af selve feltet gennem f.eks. en optagelsesproces eller optagelseskrav, som dog ofte er dynamiske pga. kampene i feltet (Bourdieu & Wacquant, 2009, s. 85-90) (Larsen & Hansen, 2016, s. 16-17).

For yderligere at kunne beskrive et felt, og hvordan det fungerer, tager Bourdieu brug af begrebet *doxa*. Ethvert felt har sin egen doxa, som består af: *"...et sæt før-refleksive, ikke-bevidstgjorte, til dels kropsliggjorte adfældsregler for det spil – de spilleregler, trumfkort, forbud – som gælder på feltet."* (Järvinen, 2005, s. 364). Når nye deltagere bliver indlemmet i et felt, vil de ubevidst blive indført i feltets doxa helt fra starten. Men selvom disse nye deltageres kapitaler er blevet accepteret af feltet, vil de som oftest også tilføre nye og an-

dre kapitaler til feltet, som netop skaber kampe om, hvordan feltet konstituerer sig fremover. De nye tilkommere vil repræsentere en vis heterodoksi i deres kamp for at opnå større accept af deres kapitaler og dermed advancement indenfor feltet. De etablerede i feltet vil derimod repræsentere en vis ortodoksi, hvor de vil kæmpe for at standse en udvikling, som kan ugyldiggøre deres egne kapitaler og dermed eventuelle eksklusion fra feltet. Det er netop disse kampe, som gør feltet dynamisk (Järvinen, 2005, s. 364) (Larsen & Hansen, 2016, s. 17).

Felt og doxa i rekrutteringskonteksten

Dette speciale vil ikke benytte sig af en decideret feltanalyse, men vil dog alligevel argumentere for, at den rekrutteringsproces, som er specialets omdrejningspunkt, er et felt, eller underfelt i sig selv, hvor aktørerne i feltet kæmper indbyrdes kampe for at opnå mere magt i feltet, og hvor man, på baggrund af visse kapitaler, kan optages i feltet på forskellige præmisser. I denne kontekst vil det handle om at være en del af feltet som enten rekrutteringskonsulent, kunde eller kandidat. Disse tre aktører har forskellige optagelseskrav at imødekomme, og de to sidstnævnte vil da også som oftest have tidsbegrænset adgang til feltet. Inde i feltet vil der være kapitaler, der er mere magt- og værdifulde end andre, og disse kapitaler (og habitus) vil netop være interessante for os at afdække. Feltbegrebet kan være omfangsrigt at gå i dybden med, og derfor ser vi det som nødvendigt at påpege, at vi her laver en afgrænsning af dette begreb, for at kunne gå i dybden med nogle af de andre af Bourdieus begreber, som kan hjælpe os tættere på at svare på vores problemformulering.

Analyse

Analyse vil undersøge spørgsmålet omkring forståelser af kompetencer i rekrutteringskonteksten. Dette vil foregå vha. de begreber, vi har præsenteret i ovenstående afsnit. De af Bourdieus begreber, der er fundet gavnlige i arbejdet om at undersøge kompetencer, er blevet forholdt til konteksten og fænomenet "kompetencer", og vil altså blive benyttet til at undersøge det empiriske materiale. Analysen vil være opbygget omkring citater fra tidligere præsenterede interviews, kundemøde og dokumentanalyse, hvoraf interviews, som tidligere nævnt, er hovedempirien, og dermed vil være bærende.

Analysen vil forsøge at svare på andet forskningsspørgsmål, som omhandler informanternes oplevelser af kompetencebegrebet i rekrutteringskonteksten. Dette vil vi gøre vha. det oversættelsesarbejde, vi har foretaget i teoriafsnittet, hvor vi især havde fokus på det første forskningsspørgsmål omkring, hvordan kompetencer kan forstås teoretisk. Tredje forskningsspørgsmål, som dækker over anden del af problemformuleringen og omhandler, hvilken betydning disse forståelser for kompetencebegrebet har for rekrutteringen, vil blive belyst i diskussionen. Grunden til denne opdeling er, at anden del af problemformuleringen ikke kan

besvares uden at have undersøgt første del. Anden del bliver dermed et diskussionsspørgsmål, som opstår i kraft af analysen. Analysen forholder sig dermed, vha. Bourdieus begreber, til informanternes oplevelser, som vil blive samlet og diskuteret i diskussionen, hvor vi vil se fundene i forbindelse med Illeris' udvidede kompetencebegreb og begrebet omkring employability, som blev præsenteret i problemfeltet.

Analysen vil blive opdelt i tre. Den første del omhandler rekrutteringsfirmaet og rekrutteringskonsulenters forståelse af kompetencer. Dette vil blive belyst gennem rekrutteringskonsulentens udtalelser, kundemødet og dokumentanalyse af det materiale, de har udleveret til os. Denne del af analysen er den, der optager mest plads. Det kan virke problematisk i en fænomenologisk undersøgelse, der forsøger objektivt at beskrive et fænomen, at en side får mere tæltid end de to andre. Det skyldes både, at rekrutteringsfirmaet har mere indgående kendskab til processen, og det bliver relevant for at sætte de andre informanternes udtalelser i en kontekst, samt, at det er i dette samarbejde, at vi har modtaget mest datamateriale. Det skyldes dog også, at samarbejdet med firmaet har haft stort fokus og vi vurderer, at et løsnings- eller handlingsforslag vil skulle omhandle rekrutteringsfirmaet, da de er den eneste konstante i de forskellige rekrutteringsprocesser. Dermed vurderer vi, at dette er en nødvendighed for, at de to andre dele af analysen får en kontekst at tale ind i. Den anden del af analysen, vil tage afsæt i kundens perspektiv, og vil blive belyst af kundens udtalelser, samt oplevelsen af den kunde, som deltog i kundemødet. Den tredje del af analysen, vil tage afsæt i kandidatens oplevelser, og vil være opbygget af kandidatens udtalelser.

Under de forskellige dele af analysen vil der være underoverskrifter. Dette er for at synliggøre, hvad de forskellige inddelinger af analysen omhandler, og et forsøg på at gøre læseoplevelsen mere overskuelig. Efter hver af de tre dele af analysen, vil der komme en delkonklusion, hvor vi vil opsummere de vigtigste pointer fra den del af analysen.

Rekrutteringsfirmaet og konsulenterne

Den første del af analysen kommer til at fokusere på rekrutteringsfirmaets perspektiv, og dette vil blive belyst gennem interviewet med rekrutteringskonsulenten, samt det kundemøde, vi deltog i, og en dokumentanalyse. I denne del af analysen, vil vi benytte Bourdieus begreber og den forståelse af dem, som vi præsenterede under teoriafsnittet. Det skal dog gøres klart, at vi hverken kan kortlægge hele rekrutteringskonsulentens habitus og kapitalmængde, eller rekrutteringsfirmaets doxa og arbejdsgange, men vi forsøger at belyse disse ud fra vores indsamlede empiri.

For at få en fornemmelse for de kapitaler, som giver adgang til et felt som rekrutteringsbranchen, starter vi ud med at se nærmere på rekrutteringskonsulenternes egen vej ind i feltet. Til spørgsmålet om hendes uddannelse og vej ind i rekrutteringsbranchen, svarer rekrutteringskonsulenten:

"Jeg blev uddannet Cand.oecon i innovationsmanagement" (Bilag 3, s. 81).

Ud fra dette kan det forstås sådan, at denne form for kulturel kapital er adgangsgivende og anses som symbolsk kapital i dette felt. Dog erfarer vi til kundemødet, at rekrutteringskonsulent(2) er butiksuddannet, og igennem mange år, har arbejdet i skobranschen og bevæget sig op på et internationalt og mere organisationsmæssigt plan, og at dette har været vejen hen mod rekrutteringsbranchen for hende. Dermed kan vi sige, at ift. den institutionaliserede kulturelle kapital, som bl.a. omhandler uddannelsesmæssige baggrund, er der i rekrutteringsfirmaet stor diversitet.

Om hendes vej ind i rekrutteringsbranchen, fortæller rekrutteringskonsulenten om en opgave, hun havde, inden hun opnåede erfaring inden for rekruttering, hvor hun skulle sidde med til samtaler og hjælpe en arbejdsgiver med at undersøge, hvorfor hendes ansatte forholdsvis hurtigt sagde op igen. Hun beskriver arbejdsgiveren som dømmende og forhørende og fortæller, at arbejdsgiveren ender med at ansætte en, som minder meget om hende selv.

"Jeg var ikke enig, og så syntes jeg bare "hold kæft, hvor det spændende", og så gik jeg ud og undersøgte, hvilke firmaer, der havde noget med det, og så bankede jeg egentlig bare på døren (...)" (Bilag 3, s. 81).

Her fortæller rekrutteringskonsulenten, at hendes videre interesse for feltet er affødt af en uenighed. Ser vi på Bourdieus teori om smag og distinktion (Bourdieu, 1995, s. 218), kan der tolkes, at hendes afsmag har videreført hendes interesse for at gøre tingene anderledes. Hendes smagspræferencer er anderledes end arbejdsgiverens, og dermed ville hun muligvis have ansat en, som matchede hendes egne smagspræferencer bedre. Dette giver et billede af, at distinktionen i denne situation, ville tage udgangspunkt i rekrutteringskonsulentens egne smagspræferencer.

Hun fortæller også generelt om de personer, som arbejder i rekrutteringsbranchen:

"Altså, man møder jo virkelig mange forskellige mennesker, så hvis man synes det er sjovt – og det er nok det, der er kendetegnende for folk, der er i rekrutteringsbranchen – altså, det er spændende at sidde og snakke med folk og høre om deres liv og hvordan de er kommet dertil." (Bilag 3, s. 93).

Hun vurderer altså, at det er vigtigt at være social og synes, det spændende at høre om folks livshistorier, for at arbejde med rekruttering. Bourdieu beskriver den sociale kapital som en persons netværk og grupper, samt at man kan udvide denne kapital ved at pleje og investere sig i sociale relationer (Järvinen, 2005, s. 357)

(Wilken, 2006, s. 46-47). I relation til citatet kan det dermed forstås således, at den sociale kapital, og ønsket om at udvikle den, er vigtig for at kunne arbejde indenfor denne type felt. Rekrutteringskonsulenten ligger her vægt på, at denne form for kompetence er anerkendt og kendetegnende for mennesker, der arbejder i rekrutteringsbranchen. Bourdieu beskriver smagspræferencer som det, der adskiller og forener mennesker med hinanden. Han beskriver også, at smag har sit udgangspunkt i habitus og kapitalerne (Bourdieu, 1995, s. 218). Dermed tolker vi, at hun giver udtryk for, at medarbejderne i rekrutteringsfirmaet har samme smagspræferencer i forhold til arbejdet med mennesker, og dette kan dermed anses som en inkluderende kompetence i rekrutteringsfirmaet. Dette kan altså forstås som symbolsk kapital i rekrutteringsfirmaet.

I og med, at firmaet tager sig af både hurtige vikariatstillinger og længere rekrutteringsprocesser, fortæller rekrutteringskonsulenten her om de fysiske rammer og deres betydning for medarbejderne:

"Det er egentlig bygget sådan op i dag, at dem, der sidder herude foran, de håndterer de hurtige vikariater, og os, der sidder sådan lidt mere hernede bagved, (...) Vi tager os af rekruttering og de længerevarende vikariater, fordi det kræver lidt mere fordybelse. (...)" (Bilag 3, s. 81).

Hendes udtalelse om de fysiske rammer, der er opsat, siger noget om, hvad de forskellige arbejdspositioner kræver af medarbejderne. Dem, der arbejder oppe foran (i et åbent kontormiljø, lige ved indgangen, hvor der er megen social trafik) arbejder med hurtige vikariater, hvorimod dem, der sidder nede bag ved (på egne kontorer med glasvægge med mulighed for at lukke døren og med mindre social trafik) beskæftiger sig med rekruttering og længerevarende vikariater som, ifølge rekrutteringskonsulenten, kræver mere fordybelse. Bourdieu beskriver distinktion som et andet ord for symbolsk kapital, og at det dækker over ressourcer, som kan være med til at give et forspring i relation til en anden gruppe (Järvinen, 2005, s. 350). I dette citat klarlægger rekrutteringskonsulenten, at de forskellige typer arbejde, kræver forskellige kompetencer og ressourcer, og dermed skelner de to grupper i forhold til hinanden. Dette kan tolkes som et udtryk for en social kamp, om hvilke kapitaler, der er mest magtfulde og anerkendte i rekrutteringsfirmaet. Ser vi dette i relation til Bourdieus begreb om felt, som anses som sociale arenaer, hvor agenterne deltager i sociale kampe om kapital og indflydelse (Wilken, 2006, s. 46), kan vi altså forstå rekrutteringsfirmaet, som et underfelt, der besidder sine egne regler og deltagere. Når Bourdieu fortsætter og nævner, at man som deltager i feltet, skal acceptere de spil, som findes i feltet (Wilken, 2006, s. 50) giver det også anledning til at forstå denne fysiske opdeling som et udtryk for accept for spillets regler. Bourdieu præsenterer, i forbindelse med feltbegrebet, doxa, som er de spilleregler, trumfkort og forbud, der findes indenfor et givent felt, samt hvordan disse ikke altid er bevidste (Järvinen, 2005, s. 364). Dog kan dette anses som en fysisk manifestering af doxaen og de

spilleregler, der skal følges i denne type felt, nemlig at rekrutteringsdelen kræver en større grad koncentration og afskærmning end de kortere vikariater.

Rekrutteringsfirmaet har, som tidligere nævnt, kontorer flere steder i landet og ift. denne afdelings rolle i dette, fortæller rekrutteringskonsulenten:

"Vi er jo meget forskellige. Det, der ligesom er pointen, det er, at det skal være lokalt, man skal være lokalt tilstede." (Bilag 3, s.82).

Hun fortæller dermed, at der er forskel på de forskellige afdelinger og at de bestræber sig på at yde en lokal service. Igen berøres den sociale kapital, hvor et fællesskab kan drage nytte af den kollektive sociale kapital i forskellige felter (Bourdieu, 2002, s. 51-53). Dette ser vi også ift. den samfundsnorm, der hedder, at forbrugere skal støtte deres lokalmiljø. Ser vi nærmere på habitusbegrebet, som betragtes som både individuelt, kollektivt og samfundsmæssigt (Wilken, 2011, s. 49), kan vi dermed forstå dette lokalsyn, som en forståelsesramme for kunder og kandidaters habitus, da hver afdeling, på den måde, har et større kendskab til den kollektive sociale og samfundsmæssige struktur, individet er en del af. Dermed ikke sagt, at alle individer optager disse strukturer på samme måde, men kendskab til lokalsamfundet giver et forhåndsindblik ind i de personer, der skal samarbejdes med.

Dette syn bekræfter rekrutteringskonsulenten, ved at sige:

"Altså Danmark er et lille land, men der er jo utrolig stor forskel på kulturen de forskellige steder, og hvad der virker for en." (Bilag 3, s. 83).

Her underbygger rekrutteringskonsulenten hendes tidligere udtale med lokalsynet, og sætter samtidig det individuelle perspektiv i spil. Vi ved at, ifølge Bourdieu, drejer smag sig om forskellige ting, lige fra madpræferencer til musik (Bourdieu, 1995, s. 218). Smagspræferencen kan dermed sandsynligvis også findes i det sted og den måde, mennesker vælger at bosætte sig. Dermed ligger der, i forståelsen og deltagelsen i lokalområdet, et kendskab til, hvilke smagspræferencer, der kendetegner lokalområdet. Overvejes dette i forbindelse med den økonomiske kapital, som dækker over materiel rigdom (Järvinen, 2005, s. 357), må der også gæses ud fra, at der i udvælgelsen af bolig, ligger naturlige begrænsninger og muligheder alt efter, hvor stor mængde af økonomisk kapital, der besiddes. Dermed tolker vi, at et kendskab til lokalsamfundet kan være med til at give et billede på, hvilke sociale klasser, der befinder sig, i hvilke områder af lokalsamfundet. Når vi ser dette, i sammenhæng med rekrutteringskonsulentens fokus på den sociale kapital, kan vi dermed tolke, at lokalsynet giver adgang til kendskab, om hvilke dele af lokalsamfundet, det er muligt og gavnligt at udvide sine sociale netværk i, i forbindelse med at opnå en større mængde kapital til kollektivet.

Kundesamarbejde

I dette afsnit kommer vi ind på konsulenternes oplevelser med kundesamarbejdet. Det omhandler både om de kompetencer, det kræver af konsulenterne, samt hvilke kompetencer, de ligger vægt på i rekrutteringen. I det følgende afsnit, forsøger vi at få indsigt i de kompetencer, der er på spil mellem rekrutteringskonsulenterne og kunderne, dog ud fra rekrutteringskonsulentens perspektiv.

"(...) det handler rigtig meget om at få en forståelse for, hvad kunden har behov for, også måske også give lidt mere. Nogle gange så møder man nogle kunder, der siger "jeg skal bare have en bogholder" men det er jo et vidt begreb. (...) Derfor er det vigtigt at få en forståelse for virksomheden. (...) altså hvis man kigger på min uddannelse, "jamen bruger du det hele?" Det gør jeg egentlig på forskellige måder (...)" (Bilag 3, s. 83).

Rekrutteringskonsulenten snakker altså om en afdækning af behovet, men giver samtidig udtryk for, at hun somme tider har behov for at give kunden lidt mere end det umiddelbare behov. Hun nævner, at en bogholder er et vidt begreb. Bourdieus begreb om smag fortæller, hvordan smagspræferencer også fungerer som en social stedsans i det sociale rum (Bourdieu, 1995, s. 218). Dermed kan dette anses som rekrutteringskonsulentens forsøg på at bruge sin sociale stedsans, både til at finde hendes egen plads i den nye relation, men samtidig kan det tolkes som rekrutteringskonsulentens forsøg på, at få en fornemmelse for hvilken smag, der er til stede i virksomheden. Ser vi dette, i forbindelse med det individuelle habitusbegreb, som består i menneskets måde at tænke, handle og være på formet af sociale og kulturelle strukturer (Wilken, 2011, s. 49), kan det også tolkes som et forsøg på at komme nærmere, hvilken type menneske, der kan matche disse smagspræferencer. Rekrutteringskonsulenten bringer også egen uddannelse i spil ift. hendes egne kompetencer til at indgå i denne vurdering af virksomhedens behov. Hermed benytter hun sin institutionaliserede kulturelle kapital, som bl.a. dækker over uddannelse (Bourdieu, 2002, s. 47-50) som garanti for, at hun kan varetage denne situation.

Hun fortsætter sætningen og fortæller:

" (...) når jeg går ind i virksomheden, så skal jeg jo have en forståelse for, hvad er det for nogle kompetencer kandidaten skal have. Men der, hvor nogle virksomheder bliver overraskede det er, at det er ikke helt nok for mig. Jeg skal også have at vide, hvor skal personen sidde i forhold til resten af organisationen og hvem er I? Altså, sådan det mere personlige, og det ved folk aldrig." (Bilag 3, s. 84-84).

Rekrutteringskonsulenten har altså interesse i at vide noget om de omgivelser, den person, der skal ansættes, skal være i. Bourdieu taler ift. distinktion og smag om, hvordan distinktion forstås som et andet ord for symbolsk kapital, hvor smag udvikles gennem habitus og er med til at forene og adskille mennesker (Järvinen, 2005, s. 350). (Bourdieu, 1995, s. 218). Når rekrutteringskonsulenten taler om at få mere indsigt i omgivelserne, kan det dermed tolkes som et udtryk for at få viden om den symbolske kapital, der er gyldig i denne virksomhed, og dermed mere indsigt i, hvilke smagspræferencer, der dominerer arbejdspladsen. Dette kan være medvirkende til at få en bedre fornemmelse for, hvilken person, der kan indgå i det fællesskab. Det kan også ses som et forsøg på at få mere indsigt i virksomhedens doxa, som ifølge Bourdieu dækker over ikke-bevidste adfærdsregler, som indgår i feltet (Järvinen, 2005, s. 364). Når rekrutteringskonsulenten udtaler, at det mere personlige omkring en virksomhed ikke er noget virksomhedens deltagere er bevidste om, tolker vi det dermed som et udtryk for virksomhedens manglende indsigt i egen symbolsk kapital og doxa. Dette skaber en udfordring for rekrutteringskonsulenten ift. at få indsigt i virksomhedens symbolske kapital samt doxa, men også en udfordring for virksomheden, da doxa består af usagte og uskrevne regler.

Fra det kundemøde, vi observerede, får vi denne information af rekrutteringskonsulent(2), inden vi tager af sted til mødet.

"(...) Men altså, jeg tager jo bare det her møde sådan lige på rygraden (...)" (Bilag 6, s. 100).

Når rekrutteringskonsulent(2) fortæller, at hun tager det lidt på rygraden, må vi derfor gå ud fra, at der, inden første kundemøde, ikke er den store informationssøgningsforberedelse. Bourdieu beskriver den kropsliggjorte kulturelle kapital som en individuel kapital, der er opnået gennem fysiske positioner og afhænger af ens baggrund, og har dermed også rødder i habitusbegrebet (Bourdieu, 2002, s. 47-50). Hendes udtalelse om at tage den lidt på rygraden, viser os dermed, at den kropsliggjorte kulturelle kapital træder i kraft, og hendes erfaringer kan varetage kundemødet uden den store forberedelse. Igen, ligger der også en mængde social kapital, da der skal indgås i en ny relation og dette tager rekrutteringskonsulent(2) uden bekymring.

Rekrutteringskonsulenten nævner i forhold til arbejdsmetoder og kollegaer, at:

"Og det er der rigtig stor mulighed for, så vi arbejder ikke ens, men vi har de samme redskaber til rådighed og samme inspiration, og så får man det egentlig selv til at fungere. Der er nogle der er meget, hvad kan man sige? Kører meget slavisk og meget analytisk til værks, og så er der nogle, der egentlig har det bedre med bare at tage en snak og måske ikke notere så mange ting." (Bilag 3, s. 83).

Det er altså, ifølge rekrutteringskonsulenten, den enkelte konsulent, der tilpasser midlerne til den kunde, der skal samarbejdes med. Dermed bliver det en individuel service, konsulenterne udbyder. Habitus og kapitaler er individuelt forankret i subjektet ud fra erfaring, opvækst og sociale samspil, og det er dermed dette, der er med til at forme den måde, de vælger at møde kunderne på. Dette gør også, at rekrutteringsprocessen veksler, ikke kun ift. hvilken ansættelse, der skal igangsættes, men på baggrund af, hvilken konsulent, der udfører opgaven.

Dette bekræftes med følgende udtalelse:

"Selvfølgelig er der nogle kunder, man har et sindssygt godt forhold til, og det kan jo ikke undgås at man får det. F.eks. Aalborg hører også til Århus/Randers området, men der har jeg en rigtig god kunde oppe, som jeg har fået lov at beholde. Fordi det ikke ville give det samme. Rekruttering har jo rigtig meget med relation at gøre." (Bilag 3, s. 83).

Rekrutteringskonsulentens egen indflydelse på rekrutteringsprocessen har altså betydning for relationen til kunden. Som tidligere nævnt, omhandler smag de præferencer, som er en del af menneskets måde at inkludere og ekskludere andre mennesker, altså opnå "the sense of one's place" i det sociale rum (Bourdieu, 1995, s. 218). Det er altså måden, vi møder hinanden på, og i rekrutteringskonsulentens udtalelse, kan vi se, at dette også har indflydelse på samarbejdet mellem kunde og rekrutteringskonsulent. Den sociale relation har dermed en stor betydning for samarbejdet og oplevelsen af rekrutteringsprocessen. Hun bringer endnu engang den sociale kapital på banen, ved at beskrive relationens betydning for rekruttering. Når vi ser dette, i sammenhæng med informationen om vigtigheden af at kunne lide at arbejde med mennesker for at arbejde i rekrutteringsfeltet, tolker vi, at den sociale kapital og forståelse for egen smag og afsmag, er symbolsk kapital i dette felt.

Fokus på det sociale fortsætter, da rekrutteringskonsulenten fortæller:

"Altså jeg har jo ikke selv en teknisk baggrund, men man kan sige, når jeg så ansætter de profiler, så har jeg så et tættere samarbejde med kunden, fordi det jeg så er god til, det er jo så at spørge ind til, og så det menneskelige og egentlig fagområdet er ikke så relevant. Selvfølgelig skal man have noget forståelse for det, men det vigtigste er egentlig, at man så kan få et godt samspil." (Bilag 3, s. 83).

Her fortæller rekrutteringskonsulenten, at fagområdet ikke har ligeså stor relevans for rekrutteringen som det gode samspil med kunden. Det bliver altså en forståelse for smag og smagspræferencer, som bliver dominerende kompetencer. Vi kan se rekrutteringskonsulentens egen kulturelle kapital og habitus spille ind, da

hun fokuserer på, hvad hun er god til i relationen. Hun nævner, at fagområdet ikke er det vigtigste, men lægger samtidig vægt på, at en profil, hun ikke har kendskab til, kræver større samarbejde med kunden.

"Mange virksomheder, de tænker "mig, mig, mig og jeg skal bare have det og det og det" (...) vi skal også have solgt dem den anden vej, og derfor har jeg behov for at vide de her ting, for at kunne sælge virksomheden. Det kan godt være, at jeg nogle gange kommer ud og tænker "okay den her virksomhed havde jeg ikke lyst til at arbejde i, men hvad er det, der er unikt ved det her. Der er fokus på familielivet eller.. man er ikke så tætte her, men man arbejder også kun 7-16, og så har du bare fri, og så har du ikke det her ekstra arbejde eller rejseaktivitet. Så skal du ud og finde det folk der synes "ej, det er bare super rart, at der virkelig er plads til min familie her. og jeg ikke skal have dårlig samvittighed og arbejde mega meget over, for det forventer man ikke her"" (Bilag 3, s. 84).

Rekrutteringskonsulenten forsøger dermed at undersøge, hvad der kan være attraktivt ved den givne virksomhed, hun er ude ved. Habitus er de mentale og sociale strukturer, som vi bedømmer, opfatter og reagerer på omgivelser gennem (Järvinen, 2005, s. 358) (Wilken, 2011, s. 44-49). Når rekrutteringskonsulenten dermed taler om, at det ikke er et sted, hun havde lyst til at arbejde, er det altså hendes habitus, hun reagerer med. Smagspræferencer opstår på baggrund af kapitaler og habitus, og viser sig ofte som en form for afsmag (Järvinen, 2005, s. 350) (Bourdieu, 1995, s. 218). Når rekrutteringskonsulenten reagerer, bliver den første indskydelse altså en form for afsmag, da hun ikke kunne forestille sig at arbejde ved den virksomhed. Hendes arbejdsmæssige position gør det dog muligt for hende at forsøge at lægge hendes afsmag til side, og forsøge at undersøge, hvilke værdier og doxa, der er en dominerende del af dette felt. Dette bliver altså et forsøg på at komme nærmere, hvilken kandidat, der kan matche smagspræferencen i feltet, samt hvordan, hun bedst muligt får reklameret for virksomheden overfor kandidaterne. Rekrutteringskonsulenten benytter her ordet "sælge", som leder os hen mod penge og økonomi. Den økonomiske kapital dækker over penge og materielle ressourcer (Järvinen, 2005, s. 357). Her ser vi altså både et aspekt af at skulle vide mere for at kunne sælge virksomheden til kandidaterne, og dermed løse opgaven tilfredsstillende overfor kunden. Vi tolker dermed også et fokus på den økonomiske kapital og det forretningsmæssige perspektiv af rekrutteringsbranchen.

"Altså, og så nogle gange stille nogle kritiske spørgsmål overfor kunden. Det er jo ikke altid de li-ge føler, det er det, de har behov for og det handler lidt om lige at få en fornemmelse. For man kan sige, man kan tilbyde en kunde rigtig mange ting." (Bilag 3, s. 84).

En specifik kapital kan være magtfuld indenfor visse felter, og dermed give en person en magtfuld position i et felt (Wilken, 2006, s. 45-49). I forhold til rekruttering besidder rekrutteringskonsulenten en erfaring og viden, der i denne form for proces, giver hende en magtfuld position. Dermed kan hun også stille kritiske spørgsmål til kunden for at komme tættere på den rigtige løsning.

Dette ser vi også, når rekrutteringskonsulenten fortæller:

"(...) nogle gange skal man også være lidt kritisk, når de siger "vi skal bare have en bogholder" fordi i sidste ende, hvis vi så ikke løser opgaven, så vil de jo også sidde "ej, men i burde også vide at vi er sådan og sådan. Og hun passer slet ikke ind i vores team" at man også har prøvet at spørge ind til det, så har man i hvert fald afdækket sin ryg et eller andet sted, i forhold til, at man har prøvet at presse kunden i forhold til at have tænkt nogle tanker." (Bilag 3, s. 84).

Her tolker vi, at rekrutteringskonsulentens kapitalmængde giver adgang til erfaring og viden omkring, hvad der kan opstå af kritik, hvis hun ikke løser opgaven. Samtidig handler det, for hende, om at have "afdækket sin ryg". Den økonomiske kapital omhandler materielle og økonomiske ressourcer, som kan være magtfulde i forskellige klasser og felter (Bourdieu, 2002, s. 53-55). Med det in mente, kan det tolkes, at dette også dækker over et forretningssyn, både ift. et ønske om bedst mulig løsning af opgaven, og dermed glade kunder, samt et ønske om at afdække sin ryg, så der ikke kan komme klager om hendes præstation eller firmaet. Dermed bliver opgaven om at undersøge smagspræferencer og symbolsk kapital i de virksomheder, der skal ansættes til, blot en endnu vigtigere opgave.

"(...) men nogle gange, så bruger vi jo meget tid på at afklare, hver eneste gang, når vi sidder med en kunde, hvad der er vigtigt for dem. Men det er jo ikke altid, du kan læse deres agenda fuldstændig, og der er nogle, der bare er svære at danse med." (Bilag 3, s. 92).

Smagspræferencer er bl.a. manifesteret i individets habitus, som bliver måden vi møder andre mennesker (Bourdieu, 1995, s. 218). Dette kan være en del af forklaringen, når rekrutteringskonsulenten oplever nogle kunder, som er svære at danse med. Mennesker har forskellig mængde kapital og forskellig habitus. I denne proces, hvor rekrutteringskonsulenten har mere erfaring, og muligvis mere dominerende kapital, er det muligt, at grunden til, hun har svært ved at læse agendaen er, at hun tager den viden, hun besidder for givet, da det ikke er sikkert, de personer, hun har kontakt med i virksomheden, har viden om rekruttering. Ifølge Bourdieu, samles mennesker med de samme smagspræferencer og bliver en del af den samme sociale klasse (Bourdieu, 1995, s. 218). Derfor tolker vi, at der opstår situationer, hvor der ikke er overensstemmelse mel-

lem kundens og rekrutteringskonsulentens smagspræferencer, og dermed får rekrutteringskonsulenten følelsen af, at kunderne er "svære at danse med".

Det er den oplevelse af afsmag, som bringer frustration frem hos rekrutteringskonsulenten, fortæller hun:

"Men det er der, jeg bliver virkelig frustreret – når kunderne modarbejder mig, eller kandidaterne gør. Det er også det, der gør det udfordrende, men det er satme' også der, hvor man bare er ved at rive håret af sig selv." (Bilag 3, s. 93).

Det faktum, at rekrutteringskonsulenten oplever afsmag og besidder en anden mængde kapital end de kunder og kandidater, der somme tider samarbejdes med, opleves af konsulenten som modstand mod hendes arbejde.

Kandidatsamarbejde

Analysen har hidtil set nærmere på samarbejdet med kunderne og hvilke kapitaler, og dermed kompetencer, der er på spil i dette samarbejde, og blot tangeret samarbejdet med kandidaterne. Derfor bevæger vi os nu videre mod rekrutteringskonsulentens syn på kandidaterne og samarbejdet med dem. Rekrutteringskonsulenten fortæller:

"Jeg er jo kommunikationsleddet mellem dem, kan man sige, indtil kandidaten faktisk får lov til at møde kunden" (Bilag 3, s. 89).

Rekrutteringskonsulenten anser altså sin opgave som at fungere som et kommunikationsled mellem kunde og kandidat. Dette stemmer overens med, at vi tidligere i analysen har fundet frem til, at den sociale kapital, som dækker over sociale grupper og ønsket om at udvide sit sociale netværk, er en central del af rekrutteringskonsulentens opfattelse af vigtige kompetencer.

I forbindelse med forberedelse af interview med kandidaterne fortæller rekrutteringskonsulenten:

"Så har man folk inde til samtaler, man får synliggjort, hvad det er for nogle ting, man ligesom skal have spurgt ind til. Det har man så gjort inden, men der får man lavet sig materiale til selve interview-delen og jeg starter egentlig fra bunden af hver gang, og så ligesom retter mit interviewskema efter lige præcis, hvad det er for en profil, og så har jeg en person til samtale" (Bilag 3, s. 82).

Bourdieu taler om, at habitus og mængden og fordelingen af kapitalerne er en individuel ting. Samtidig fortæller han, hvordan forskellige felter har symbolske kapitaler, og at mennesker møder hinanden gennem

smag, og in- og eksklusion foregår ift. disse parametre (Bourdieu, 1995, s. 218).. Rekrutteringskonsulentens forbereder interview-delen til at passe lige præcis den profil, der skal holdes samtale om. Dermed har rekrutteringskonsulentens fokus på kapitaler og kompetencer for den profil, hun skal ansætte.

"Men det handler jo også sådan mere ud fra et forretningssyn om, at jo mere jeg får dem til at slappe af, jo mere ærlig snak kan vi også have. Også om de trølse ting. Der kommer jo nogle ind, som lige er blevet fyret fra deres sidste arbejdsplads, og de er så bange for at snakke om det, fordi så vil jeg sikkert ikke sende dem videre, fordi der skete det her." (Bilag 3, s. 89).

Den økonomiske kapital bygger på materiel rigdom. Som udgangspunkt kan dette give et billede af at størst rigdom giver størst magt, men den økonomiske kapital kan også omdannes til f.eks. at besidde fast ejendom (Bourdieu, 2002, s. 53-55). Den økonomiske kapital må dermed også betragtes som magtgivende i forretningsverdenen. Når rekrutteringskonsulentens snakker om forretningssynet som en del af motivationen for at få kandidaterne til at slappe af og komme ind i en dybere ærlig snak, tolker vi, at det er med udgangspunkt i et økonomisk perspektiv. Samtidig udviser hun også en vis forståelse for kandidaternes habitus, der muligvis kan have bragt dem i situationen, hvor de er blevet fyret.

Når det handler om de efterfølgende samtaler, hvor kunden også deltager, fortæller rekrutteringskonsulentens:

"Man har jo stillet en masse spørgsmål, og så skal man lige opsummere oppe i hovedet, og det er egentlig meget rart at få det ud på papir, hvad ens oplevelse egentlig er. Vi prøver at holde det meget objektivt, men det er jo meget den her fornemmelse, som egentlig også kommer ud i den her præsentation, som så også gerne skulle kunne sammenlignes med hinanden." (Bilag 3, s. 91).

Rekrutteringskonsulentens fortæller om vigtigheden af objektivitet, men taler samtidig om, at det er hendes egne tanker og opfattelser af kandidaten, der skal reflekteres og nedskrives. Dermed kommer rekrutteringskonsulentens egne smagspræferencer og habitus til at spille ind på nedskrivningen og tolkningen af kandidats kompetencer og profil. Hun taler om objektivitet, men nævner lige efter, hvordan det er meget fornemmelsen, som også kommer ud i hendes præsentation. Dermed modsiger hun sig selv ift. objektiviteten og præsenterer en subjektivt fortolket præsentation af kandidaterne.

Denne subjektivitet ligger også i forlængelse af det tidligere nævnte, omkring det, at rekrutteringskonsulentens har de samme muligheder og redskaber, men at de, igennem habitus og kapitaler, bliver udført på forskellig vis og skaber forskellige relationer til kunderne. Denne tilgang ser vi også i den næste udtalelse:

"Så der er mange forskellige muligheder og det der med hele tiden at være åben omkring, hvad kan der være af nye muligheder" (Bilag 3, s. 91).

Det er altså vigtigt at kunne udvikle og udnytte nye muligheder indenfor rekruttering og tilpasse dem, så de passer til den enkelte rekrutteringskonsulents habitus og smag.

Rekrutteringskonsulenten fortæller om motivationen for at skifte arbejde:

"(...) fordi hvis du er i et arbejde og skal skifte, så skal du virkelig kunne se guleroden. Og folk skifter jo, folk skifter pga. løn, men det skal ikke være den primære årsag. (...) hvis de kun er interesseret i at skifte pga. lønnen og kun er interesserede i at presse lønniveauet op, så er det jo ikke interessant kandidat, for så er de jo væk igen, så kan der komme en anden en med et godt tilbud." (Bilag 3, s.89).

For rekrutteringskonsulenten bliver kandidaterne altså ikke anset som attraktive, hvis deres ønske og valg om at skifte job har omdrejningspunkt i at få større mængde økonomiske kapital. Dette skyldes, ifølge hende, at den type kandidater kommer med en stor mængde illoyalitet. Ser vi nærmere på rekrutteringskonsulentens egne kapitaler, har vi tidligere været inde omkring en stor mængde social kapital, samt den kropsliggjorte kulturelle kapital, hvor den økonomiske kapital mest har været at se ift. det kollektiv, som er arbejdspladsen. Den økonomiske kapital er dermed, for rekrutteringskonsulenten, ikke en vigtig kompetence for at arbejde med rekruttering, men en nødvendighed for at holde forretningen i live. Med dette in mente, lader rekrutteringskonsulenten kandidater, styrede af en stor mængde økonomisk kapital, ekskludere pga. hendes egne smagspræferencer.

"Der er også forskel på, altså hvis man sidder meget med produktionsmedarbejdere, altså det er jo ikke noget, der tager så lang tid, hvis det bare er arme og ben i et kort vikariat. Det er jo en samtale på omkring et kvarter-tyve minutter, men der er noget i f.eks. den rekruttering, jeg skal have senere i dag, det er en business controller, det tager lang tid. Det tager over en time bare med samtalen, og det har sig også med at strække sig over det, og så er der test bagefter." (Bilag 3, s. 83).

Ser vi nærmere på ovenstående udtale, tolker vi, at business controller-stillingen kræver en anden type og mængde af kapital end produktionsmedarbejderen. Dermed siger rekrutteringskonsulenten, at nogle typer og mængder kapital kræver længere tid at ansætte end andre. Dette undrer vi os dog over, da det taler imod hendes tidligere udtalelser om, at de faglige kompetencer ikke er så relevante som de personlige, sociale og kulturelle.

Rekrutteringskonsulentten fortæller om en kandidat, hun skulle finde, som kunden havde nogle specifikke krav til:

”Vi havde én, hvor det var, at det skulle være en lagermand, som ikke nok med, at han skulle være lageransvarlig og være med til det her nye intelligence it-system ind i forhold til lagerdelen og virkelig få ryddet op i tingene, men samtidig med det, så skulle han også være jagtinteresseret. Det er sådan nogle af de ting... når du så går ind på linked-in for at søge den vej – altså det er ikke alle, der sætter deres fritidsinteresser ind. Der var sgu nogle udfordringer i forhold til at finde én. Der lavede man en super fed annonce, hvor man selvfølgelig sætter fokus på, at der skulle være noget interesser for jagt, fordi det var bare helt vildt vigtigt i den her funktion. Altså det faglige indhold er vigtigt, men dine interesser er også vigtige – altså, den er også lidt speciel.”
(Bilag 3, s. 94).

I denne situation oplever rekrutteringskonsulentten en kunde, som søger en kandidat, der fagligt, og dermed i forbindelse med den institutionaliserede kulturelle kapital, besidder kompetencer indenfor intelligence it-system, samt lageransvarlighed og innovation ift. lagerstruktur. Samtidig med, at disse kriterier skal være opfyldt bliver der ledt efter en person, hvis habitus og kropsliggjorte kulturelle kapital har medført en stor jagtinteresse og jagttegn. Dermed bliver det en meget specifik profil, der skal findes, hvilken kan være en stor udfordring. Der kan også stilles spørgsmålstejn ved, hvor mange kriterier en virksomhed må opsætte på de personlige kompetencer. Dette er i hvert fald et meget tydeligt eksempel på, hvordan kompetencer og habitus kan virke in- og ekskluderende i en rekrutteringsproces.

Tests

Vi vil nu behandle steder i interviewet, hvor rekrutteringskonsulentten omtaler de forskellige tests, som de bruger, både ude hos kunderne og overfor kandidaterne. Derudover vil vi, gennem dokumentanalyse, behandle en folder omkring personanalyse, som er et af de testredskaber, rekrutteringsfirmaet benytter.

Hun taler om én af de tests, de bruger ude hos kunderne:

”Den bruger vi rigtig meget. Også i forhold til at få synliggjort, om ledelsen nu er enige. Altså, en ting er, at nu sidder vi og siger de er enige, men når man så kigger på papiret, så er de det jo faktisk ikke. Så det er den også rigtig god til at få synliggjort. (...) nogle gange kan man godt sidde og snakke sammen, og så har man sit eget billede af, hvordan verden ser ud – så man synes egentlig bare, at det du sidder og siger, det bekræfter bare, at jeg har ret. Vi er enige. Men når

man så kigger på papiret – "hov, vi siger faktisk ikke det samme", og så hører man måske lidt mere efter." (Bilag 3, s. 92).

Da habitus og de forskellige kapitaler er med til at placere os ind i grupper og klasser i samfundet, er det dog ikke ensbetydende med, at aktørerne i samme gruppe eller klasse vil have helt ens habitus og kapitaler (Bourdieu, 1995, s. 218) (Wilken, 2006, s. 46). I denne udtalelse erfarer vi, at der ved nogle kundemøder forekommer situationer, hvor deltagerne tror, de er enige, men efter der er gennemført en mere dybdegående test, bliver det tydeliggjort, at der er uenigheder tilstede. Det kan være en hjælp til rekrutteringsfirmaet, da de dermed kan eksplicitere disse uenigheder og forsøge at finde kompromiser, som alle kan blive tilfredse med. I sidste ende, er det kundernes tilfredshed med rekrutteringsfirmaets ydelser, som er deres overlevelse på markedet.

"(...) det er jo ikke altid, virksomheden er bevidst om, hvad det er for en profil, man skal have. Men når man har taget de her tests, så kan man jo snakke om det." (Bilag 3, s. 87).

Så disse tests kan hjælpe rekrutteringsfirmaet med at synliggøre, både overfor virksomheden selv og for rekrutteringskonsulenten, hvad det er for en profil, der skal ledes efter. Vi tolker her, at ordet "profil", dækker over de personlige og sociale kompetencer, og altså ikke over den faglige profil, virksomhederne som regel godt ved, hvad skal indeholde. Hermed bliver disse tests også et kommunikationsredskab mellem kunde og rekrutteringsfirma, som kan eksplicitere nogle af de ubevidste eller usynlige måder at være på og omgås hinanden på i virksomheden. Da doxa netop vil være nogle af disse usynlige adfærdsregler i feltet (Järvinen, 2005, s. 364), skaber disse tests en bevidstliggørelse af, hvordan man på arbejdspladsen agerer overfor hinanden og kan dermed bedre sætte ord på, hvad en eventuel kandidat skal kunne indgå i.

Det viser sig, at nogle virksomheder er klar over, hvad der er på spil og rekrutteringskonsulenten fortæller følgende om en virksomhed, som kontaktede hende:

"(...) så har de bedt mig om lige at komme med og se, hvilke udfordringer der kan blive, og få en oplevelse af ham her i forhold til resten af teamet. Og der er en kæmpe... altså han er meget anderledes end resten. (...) så det her med at få synliggjort, at der kommer nogle kommunikationsvanskeligheder og det skal I bare være opmærksomme på og specielt sammen... altså, han skal samarbejde meget sammen med, altså sådan en rigtig primadonna type, som har et sindssygt stort ego (...) men der kommer altså nogle problemer... eller det behøver jo ikke være problemer, man skal bare være opmærksom på, at de vil nok få lidt svært ved at kommunikere, fordi de er vidt forskellige." s. (Bilag 3, s. 85).

Rekrutteringskonsulentten siger her, at når medarbejderne er meget forskellige på samme arbejdsplads, kan det godt udmønte sig i kommunikationsproblemer. Men hvis der er bevidsthed om forskellighederne, f.eks. via tests, kan dette måske mindske de problemer, der kan opstå. Ifølge Bourdieu, vil større forskelle i habitus og kapitaler afgøre, hvilke grupper og klasser, individet tilhører. Indenfor disse grupper og klasser vil individet have samme smag som dem, der har lignende habitus og kapitaler, og dermed afsmag for dem, hvis habitus og kapitaler er væsentligt anderledes end ens egen (Bourdieu, 1995, s. 218). Derfor tolker vi, at rekrutteringskonsulentten her har været vidne til, at disse habitus og kapitaler har været markant forskellige, og at smag, afsmag og distinktion dermed også har været med til at skabe et vist besvær med kommunikationen.

Men disse tests løser ikke altid udfordringerne for rekrutteringskonsulentten:

"Og nogle gange har jeg også taget de her tests, også er kunden ikke så lydhør overfor, fordi de er bare blevet forelsket i ham her. (...) Så kan man også bruge det her meget objektivt til at fortælle, for man kan godt have en personlig favorit, men det skal ikke være min personlige favorit der skal ind. Jeg skal holde det meget neutralt. Sådan at jeg bare fortæller, der er de her fordele og de her udfordringer, også har de forhåbentlig det bedste billede af, hvad der vil være den bedste løsning for dem.." (Bilag 3, s. 87).

Her har rekrutteringskonsulentten et eksempel på, at kunden ikke altid vælger at lytte til testresultaterne, fordi de "blev forelsket" i én af kandidaterne. Som beskrevet ovenfor, udmønter forskellige habitus og kapitaler sig i, at man via smagspræferencer har større identificeringsmulighed overfor nogle mennesker end for andre (Bourdieu, 1995, s. 218). Som eksemplet viser os, har arbejdsgiveren altså fattet større sympati for én kandidat end for andre – selvom testresultaterne peger på, at denne kandidat ikke vil være det bedste match. Vi tolker derfor, at den objektivitet, som rekrutteringskonsulentten gerne vil opnå, kan være rigtig svær, for både kunde og rekrutteringskonsulent, fordi ens personlige smagspræferencer vil spille ind i den selektion, der skal foretages.

Der vil dog også være mulighed for at fravælge disse tests fra kundens side, men rekrutteringskonsulentten fortæller:

"Som minimum, vil vi gerne få solgt den her med ind, fordi den gør det bare så meget lettere at snakke om profilen på en helt anden måde, ellers så har man jo testen inde i hovedet et eller andet sted, når man sidder og snakker med folk (...)" (Bilag 3, s. 91).

Her fortæller rekrutteringskonsulentten, at hvis kunden fravælger denne test, så forsøger hun alligevel, inde i hovedet, at vurdere og måske endda klassificere dem, hun sidder overfor. Dvs., at selvom man som kunde

vælger disse tests fra, så vil man ikke kunne undslippe en vis bedømmelse og vurdering ift. disse tests, da denne rekrutteringskonsulent skjult vil forsøge at kategorisere lederen, medarbejderne eller kandidaterne efter de muligheder og kategorier, som testen indeholder.

I forlængelse af dette afsnit, om rekrutteringskonsulentens udtalelser om tests, vil vi præsentere vores dokumentanalyse, da den netop omhandler og behandler emnet omkring tests.

Som tidligere beskrevet, under præsentation af dokumenter, vil vi inddrage en analyse af folderen, der hedder "Personanalyse", og som indgår som en del af den kundemappe, som vi har fået af rekrutteringsfirmaet. Den indeholder, som også tidligere beskrevet, argumenter for at benytte sig af personanalyser (som vi også beskriver som personlighedstest i dette speciale), som rekrutteringsfirmaet kan tilbyde kunden, med henblik på at fastslå, hvilke personlige kvaliteter et bestemt job kræver – og på den baggrund matche det til, hvordan en kandidats testresultater ser ud. Folderen indeholder også noget om, hvordan rekrutteringsfirmaet fremhæver deres egne opfattelser og evner i den sammenhæng (Bilag 8, s. 106-108).

Under hovedoverskriften "*Succesfuld rekruttering*", står der indledende, at rekrutteringsfirmaet benytter: "*en personanalyse, der giver din virksomhed en lang række fordele, når nye medarbejdere skal udvælges.*" (Bilag 8, s. 107). Hermed slår det tonen an til, at personanalyser kun har fordele for kunden, og at de i høj grad hjælper med til at kunne udvælge de rette medarbejdere. Der står desuden, at:

"Personanalysen strukturerer processen, sikrer en rød tråd i et rekrutteringsforløb og skaber fokus i prioriteringen af de egenskaber, der skal bruges i den pågældende stilling. Samtidig giver analysen en nuanceret information om den adfærd, en medarbejder kan forvente at udvise i forskellige situationer." (Bilag 8, s. 107).

Det beskrives hermed, hvor stor en betydning, personanalyser har for rekrutteringsprocessen, og hvordan den forløber. At den ligefrem "*sikrer en rød tråd i rekrutteringsforløbet*", må samtidig antyde, at hvis ikke der inddrages personanalyser, så er det svært at få et overblik, "*en rød tråd*", i forløbet. Samtidig kan personanalysen informere om kandidaters forventelige adfærd, som, ifølge Bourdieu, vil være udtryk for deres habitus, da den internalisering, der sker både mentalt og kropsmæssigt, vil komme til udtryk i personens aktioner og reaktioner – og dermed adfærd (Wilken, 2011, s. 44-49). Vi tolker derfor, at testen via den forventelige adfærd, vil kunne sige noget om personens habitus. Personanalyserne er, ifølge udsagnet, altså en afgørende faktor for en succesfuld rekruttering. Vi må deraf tolke, at de personlige træk, en persons habitus, som en personanalyse eller personlighedstest kan påvise, er helt afgørende for, om en rekruttering i sidste ende kan blive succesfuld, ifølge rekrutteringsfirmaet.

Mere præcist om personanalysen står der fem korte punkter i denne folder:

"Dækker rekrutteringer på alle områder og niveauer, giver en bred og anvendelig analyse, der er let at forstå, skaber et fælles sprog og et fast fundament til en sikker og målrettet udvælgelse, synliggør kravene for kommende medarbejdere, minimerer fejlansættelser og er med til at finde de rette medarbejdere til de rette job." (Bilag 8, s. 107).

Hermed tager disse personanalyser altså ikke udgangspunkt i, hvilke jobs, der ansøges til – de kan bruges på alle. De gør det også lettere at kommunikere og derfra udvælge kandidater. Og i sidste ende vil det resultere i færre fejlansættelser. Når mennesker har lignende habitus og kapitaler med andre, er det, ifølge Bourdieu, også højst sandsynlig, at de også har samme smag, og derfor indgår i samme klasse (Bourdieu, 1995, s. 218). I forhold til at skabe et fælles sprog til at kunne udvælge ud fra, tolker vi, at det kan være udtryk for, at de smagspræferencer, som virksomheden har synliggøres og italesættes, så det bliver nemmere at identificere kandidater med lignende smag, kapitaler og habitus. Igen er det understreget, hvor stor en betydning, personanalyser har for rekrutteringsprocessen og i sidste ende for kundens tilfredshed, og måske endda pengepung – hvis de kan undgå dyre fejlansættelser, er det også en økonomisk fordel for kunden. Da økonomiske aktiver, beskrives som økonomisk kapital, ifølge Bourdieu (Bourdieu, 2002, s. 53-55), ser vi altså også her, hvordan disse personanalyser bruges som argument for, at kundens virksomhed vil kunne forbedre sin økonomiske kapital.

Delkonklusion

Ser vi på de ovenstående afsnit af analysen, kan vi konkludere, at den sociale kapital, som rekrutteringskonsulenten i interviewet fokuserer på, er vigtig i forhold til adgang til rekrutteringsbranchen. Der er stor diversitet i den institutionaliserede kulturelle kapital, som konsulenterne har med sig, og dermed kan vi sige, at det ikke er denne, som primært er adgangsgivende indenfor dette felt. Den sociale kapital, som bl.a. dækker over ønsket om større socialt netværk og en fællesskabsfølelse i forskellige sociale grupper, bliver beskrevet som en essentiel kompetence indenfor rekrutteringen. Ser vi mere overordnet på rekrutteringsfirmaet, tolker vi det som et sub-felt, der har sin egen doxa. Den sociale kapital træder også frem, da firmaet vælger at fokusere på lokale løsninger, som giver en indgang og forståelse for lokalkulturen, som kun kan opnås ved at indgå i samme sociale lokale netværk.

Ser vi nærmere på kundesamarbejdet, kan vi konkludere, at selvom rekrutteringskonsulenterne har de samme materialer og indgår i samme doxa, er det deres habitus, smag og kapitalmængde, som bliver afgørende for de relationer, de opnår med kunderne. Det er altså disse, der inden for den ramme, der er opsat, udvikler og skaber den enkelte proces. Rekrutteringskonsulenten benytter sin egen smag, og dermed hendes sociale

stedsans til at få en fornemmelse for kundens behov og smag. Forståelsen for virksomheden og den symboliske kapital, som er dominerende her, samt den doxa, der følges, er vigtig i forhold til at finde en person, som matcher disse parameter og ikke ekskluderes fra fællesskabet. Vi kan dog konkludere, at denne indsigt er vanskelig at få fat i, da den ikke er åbenlys for kunden selv og dermed kan være kompliceret at udforske igennem samtaler med kunden. Vurderingen af hvad, der kan findes attraktivt for en kandidat i den givne kultur, affødes af habitus og afsmag. Dog oplever vi, at rekrutteringskonsulenten forsøger at sidestille sine egne smagspræferencer og være nysgerrig på, hvordan denne kan sælges til kandidaterne. Hun prøver altså at tilsidesætte sin egen smag i et forsøg på at være objektiv og for at løse opgaven, og dermed skabe større mængde økonomisk kapital til det kollektiv, hun indgår i ved rekrutteringsfirmaet. I forhold til hendes fokus på den økonomiske kapital, stiller hun sig også kritisk overfor kunderne, så de ikke efterfølgende kan klage over hende eller firmaet, og på den måde får hun "afdækket sin ryg". Vi ser dog, hvor stor betydning habitus og smag har for samarbejdet med kunderne, når rekrutteringskonsulenten oplever nogle kunder, som er "svære at danse med", da vi tolker, at dette kommer fra en følelse af afsmag og tilhørsforhold til forskellige sociale klasser.

Rekrutteringskonsulenten anser sig selv som kommunikationsleddet mellem kandidat og kunde. Dette spiller sammen med hendes fokus på den sociale kapital. Hun holder samtidig fokus på, hvilke kapitaler, der skal til hos en person for at indgå i den virkelighed, hun ansætter til. Dette ser vi ved en tilpasning til hver enkelt rekruttering. Dog erfarer vi, at hendes ønske om at skabe trygge og ærlige samtaler med kandidater, har sine rødder i den økonomiske kapital, da hun ønsker at få en ærlig snak i forbindelse med at kunne bedømme kandidaten, og om denne skal præsenteres for kunden eller ej. Dermed ender denne del af processen med at være fokuseret omkring kundens behov og ikke kandidatens. Rekrutteringskonsulenten ønsker at være objektiv, men ender i en situation, hvor hendes subjektive holdning skinner igennem i præsentationen af henholdsvis kandidater og virksomhed. På den måde spiller hendes smag og habitus en stor rolle i selektionsprocessen. Hun fortæller også, at forskellige stillinger, der kræver forskellige mængde kapital, har en tidsmæssig forskel, og dermed kommer fagligheden til at spille en stor rolle, men samtidig siger hun, at det faglige ikke har den største betydning sat overfor det personlige. Vi kan dermed konkludere, at rekrutteringskonsulenten sidder i en situation, hvor der skal tages hensyn til forskellige kapitaler, doxa og synspunkter. Objektiviteten tolkes som en del af doxaen og som noget, der er vigtigt indenfor denne branche. Samtidig oplever rekrutteringskonsulenten et økonomisk ansvar i forhold til at løse opgaverne tilfredsstillende, men hendes egen personlige kapitalmængde ligger i det sociale og dette er med til at hendes habitus og smag, kommer til at spille ind på udvælgelsen af kandidater. Dette kan vi også se i forbindelse med nogle af kundernes krav til en kandidat, bl.a. i eksemplet om ham, der skulle være jagtinteresseret.

Som en måde at håndtere alle disse modstridende holdninger i rekrutteringsbranchen, både fra kunder og hos firmaet selv, benytter de tests som en metode til at synliggøre, om der rent faktisk er enighed. Dette kan både benyttes i forbindelse med mennesker af samme sociale klasse og mennesker fra forskellige sociale klasse, da uenighed ikke er lig med afsmag. Tests kan altså forsøge at afdække doxa, kapitaler og habitus, samt synliggøre udfordringer ift. samarbejde og kommunikation mellem to individer. Rekrutteringskonsulenten oplever dog alligevel, at smag trumfer testens resultater, og at en virksomhed, der har "forelsket" sig i en kandidat, er mere lydhør overfor egen mavefornemmelse end testen. Rekrutteringskonsulenten nævner, at selvom virksomheder siger nej til forskellige tests, har hun dem stadig med inde i hovedet. Det bliver altså en metode, hun bruger til at bedømme og forstå kandidater og deres kompetencer, på trods af, at virksomheden ikke ønsker dette.

Kunde

Denne del af analysen vil tage udgangspunkt i interviewet med kunden, samt observationen på kundemødet. Dermed vil det være præget af kundens oplevelse af rekrutteringsfirmaet og den måde opgaverne løses på. Kundens vurdering af, hvilke typer kompetencer, der anses for vigtige i den kultur, kunden indgår i, vil ligeledes indgå her. Denne del af analysen forsøger dermed at belyse rekrutteringsprocessen fra et andet perspektiv. Vi vil til denne del af analysen stadig benytte os af Bourdieus teorier og begreber fra ovenstående afsnit.

"Vi ligger jo herude vest på, så det kan være lidt vanskeligt at få de faglærte herud. Rekrutteringsfirmaerne de har jo også det store netværk, de kan trække på." (Bilag 4, s. 95).

At besidde social kapital er at være en del af nogle bestemte netværk og grupper, og dette kan være en stor fordel, for den som besidder denne kapital. (Järvinen, 2005, s. 357). Kunden beskriver virksomhedens placering i landet som noget, der har indvirkning på rekrutteringen. At rekrutteringsfirmaet har et stort netværk, de kan trække på viser, at han er klar over, at rekrutteringsfirmaet altså besidder en social kapital, som virksomheden ikke selv gør, og at de kan drage nytte af den, hvis de benytter rekrutteringsfirmaet. Vi tolker dermed, at rekrutteringsfirmaet i sig selv besidder en social kapital, som gør dem attraktive for denne kunde, bl.a. pga. placeringen i landet.

"Det er vigtigt, at de kender virksomheden. Fordi det er meget det personlige, der er vigtigt, og ikke så meget det faglige. Især herude vest på. Det er vigtigt, at man kan passe ind i kulturen, og tingene fungerer altså lidt anderledes herude." (Bilag 4, s.95).

Kunden fortsætter med at forklare om virksomheden ud fra dens placering i landet, og siger, at man altså skal passe ekstra godt ind derude, og han påpeger, at det afhænger mest af det personlige. Habitus består

bl.a. af kropsliggjorte mønstre og konventioner, som er blevet inkorporeret over tid, og hvor individet lærer at indgå i den klasse og de felter, individet befinder sig i (Järvinen, 2005, s. 358). Vi tolker derfor, at kunden leder efter medarbejdere, som har forståelse for at "tingene fungerer lidt anderledes herude" – altså besidder en habitus, hvor den kultur ikke er fremmed for vedkommende, eller måske mere direkte; at kandidaten selv kommer fra dette sted i landet. Den kropsliggjorte kulturelle kapital handler ligeledes om at investere tid på at akkumulere og opnå kulturel kapital i form af det, der anses for kultur og dannelse af det omkringliggende samfund (Bourdieu, 2002, s. 47-50). Derfor tolker vi desuden, at kunden leder efter medarbejdere, som besidder den kropsliggjorte kulturelle kapital, der handler om at have del i netop den kultur og dannelse, som eksisterer i denne del af landet. Gennem uddannelsesbeviser og lign. er det muligt at bevise, hvilke faglige kvalifikationer, individet besidder, og dette er en del af den institutionaliserede kulturelle kapital (Bourdieu, 2002, s. 47-50). Når kunden siger, at det faglige ikke vægter så højt, er det, ifølge vores tolkning, en nedprioritering af den institutionaliserede kulturelle kapital. Symbolsk kapital er, når nogle kapitaler har værdi i et felt, men ikke i andre (Järvinen, 2005, s. 357). I denne virksomhed, hvor der skal ansættes nye medarbejdere, omveksles den kropsliggjorte kulturelle kapital altså til symbolsk kapital, fordi netop denne har værdi for virksomheden. Når mennesker samler sig i grupper, hvor aktørerne har samme smag og mange ens kapitaler, kan der tales om distinktion. Smagspræferencer handler om det, der forener folk fra samme klasse og adskiller dem fra andre. (Järvinen, 2005, s. 350) (Bourdieu, 1995, s. 218). Vi kan altså her se, at virksomheden foretrækker at ansætte kandidater, som har samme smagspræferencer - som de højst sandsynligt vil have, når de har den kropsliggjorte kulturelle kapital - og dermed indgår i de samme sociale positioner, som dem, der allerede arbejder i virksomheden. Distinktion bliver hermed en måde at selektere på i denne virksomhed.

"Det er jo det personlige, der betyder noget, for at personerne de kan passe ind i vores kultur her hos os, og der er det da forskelligt, hvordan de her rekrutteringsfirmaer, de klarer opgaven." (Bilag 4, s. 96).

Her pointerer kunden igen, hvor vigtigt det personlige er for virksomheden, og at det er forskelligt, om rekrutteringsfirmaerne tager højde for det, og hvordan det så udmønter sig i en succesfuld ansættelse. Ud fra vores tolkninger af det foregående citat, siger denne udtalelse også noget om, hvor mange parametre rekrutteringsfirmaerne skal kunne identificere og selektere ud fra; altså når kunden siger, at det personlige er afgørende for, at en kandidat kan passe ind i deres kultur, skal rekrutteringsfirmaet først og fremmest kunne identificere den kultur, som befinder sig i denne virksomhed, for derefter at kunne lede efter kandidater, der besidder de træk i deres habitus og kapitaler, som kan stemme overens med denne kultur. Derfor er

det af afgørende betydning, at rekrutteringsfirmaet afsætter nok tid og ressourcer på at lære virksomheden at kende.

Hertil siger kunden om den prioritering:

"Det kræver, at de har tid nok til at lære firmaet ordentligt at kende. De siger ofte til kandidaterne, at de kender firmaet virkelig godt, men det er altså ikke altid tilfældet. De har selvfølgelig tit et par timers samtale med firmaet, men det kræver også, at de kommer ud og ser firmaet, går gennem produktionen og oplever, hvordan man snakker og er sammen. Der er selvfølgelig forskel på, hvordan rekrutteringsfirmaerne gør det, men generelt er der for lidt ressourcer til at lære firmaet rigtigt at kende." – (Bilag 4, s. 97).

Kunden beskriver her, hvordan han mener, at et rekrutteringsfirma bedre kan få et blik ind i virksomhedens kultur. Han mener ikke, at en enkelt samtale kan give det indblik i virksomhedens kultur, som er nødvendigt for at kunne finde de rette kandidater. I Bourdieus model over sociale klasser, vil man kunne observere, at alle klasser har hver deres kapitaler tilfælles, og at det vil komme til udtryk i samme smagspræferencer (Wilken, 2006, s. 65-66). Det, at rekrutteringskonsulenten skal opleve, "hvordan man snakker og er sammen", ser vi som et udtryk for, at rekrutteringskonsulenten her skal observere medarbejderne som en gruppe, og hvordan deres smagspræferencer kommer til udtryk, for at kunne sige og vide noget om virksomhedens kultur, og derefter at kunne matche kandidater hertil.

Men ifølge kunden afhænger det også meget af den enkelte konsulent, der kommer ud til virksomheden:

"Konsulenter i dag... så har de siddet i en eller anden stilling, og så bliver man konsulent for noget, og så kommer de lidt for langt væk for arbejdsmarkedet. Det er lidt ligesom inde i folketinget, dem i Enhedslisten, at når man så har været der lidt, så skal man smides ud på arbejdsmarkedet igen. De ved ikke, hvad der foregår. De kommer til at køre på autopilot, når de har været der noget tid." (Bilag 4, s. 99).

Her har kunden en meget bestemt holdning til, hvordan konsulenter kan være, og hvordan de kan eller ikke kan udføre deres arbejde ordentligt, afhængig af, om de har været for længe væk fra det, han kalder arbejdsmarkedet. Ifølge Bourdieu, vil smagspræferencer enten forene folk fra samme klasse eller adskille dem fra andre, hvor de vil få en afsmag for de andre (Bourdieu, 1995, s. 218). Kunden kategoriserer ikke sig selv i samme gruppe som konsulenter, da han ikke mener, at konsulenter er en del af arbejdsmarkedet, som han selv er. Derfor ser vi, at han har en form for afsmag for disse konsulenter – de er ikke en del af den gruppe eller klasse, der hedder arbejdsmarkedet, hvilket gør, at de vil have svært ved at udføre deres arbejde, i hans

øjne. Samtidig siger han, at det har noget med tid at gøre – ”når de har været der noget tid”. Dvs., at konsulentene altså mister nogle vigtige, måske endda afgørende, kompetencer ved at være væk fra arbejdsmarkedet. Når vi kigger på de foregående analyser af kundens udtalelser her, hvor vi har fundet ud af, hvor vigtigt det er for kunden, at rekrutteringskonsulentene lærer virksomhedens kultur at kende, så kan det måske være med til at forklare denne udtalelse; I hans øjne, bevæger de sig simpelthen for langt væk fra at kunne identificere andre arbejdskulturer, når de ikke selv er en del af arbejdsmarkedet. Altså vil deres habitus og kulturelle kapitaler ændre sig på en sådan måde, at de efter noget tid, ikke længere kan varetage deres job.

”Men nu skal man jo huske på, at de her rekrutteringsfirmaer, de har jo også en vare, de skal sælge.” (Bilag 4, s. 97).

Den økonomiske kapital er, ifølge Bourdieu, den som de andre kapitaler, på forskellige måder, ligger under. Dermed er den økonomiske kapital den, som individer umiddelbart vil forsøge at veksle de andre kapitaler til (Bourdieu, 2002, s. 53-55). Her giver kunden udtryk for, at han er klar over, at rekrutteringsfirmaet skal tjene penge. Altså, at den økonomiske kapital spiller ind i og påvirker dette samarbejde.

”Nu herude, der har vi jo en masse damer, der sidder i produktionen og de er jo 45 +, så vi vil også gerne have nogle lidt yngre, fordi der skal ske et generationsskift på et tidspunkt, men det kan man jo ikke skrive i sådan en ansøgning. Det er diskrimination, men det kan man jo godt tage en snak om. Nå, men det kommer så til sådan et møde, og de er jo også ude og se virksomheden og se, hvordan det fungerer” (Bilag 4, s. 96-97).

Kunden udtrykker her et ønske, som han godt ved, han ikke kan eksplicitere på samme måde, som andre ønsker og krav til kandidaterne – nemlig, at alderen har betydning. Samtidig siger han også, at rekrutteringsfirmaet måske alligevel godt kan tage højde for dette ønske, på trods af diskriminationen i det. Det handler altså om det samarbejde, der er mellem virksomhed og rekrutteringsfirma, og de forventninger og afklaringer, der skal italesættes og afklares. Kunden forventer her, at rekrutteringsfirmaet vil lytte til de præferencer, han har i virksomheden, uafhængig af, at der er diskrimination tilstede. Det kræver, at rekrutteringsfirmaet er villigt til gå på kompromis med diskriminationslovene, og at de kan tackle det på en måde, hvorpå hverken virksomheden eller rekrutteringsfirmaet selv kommer i problemer.

I forlængelse af ønsket om en bestemt aldersgruppe, siger kunden dette:

”Specielt nu, når det er en gruppe af piger, man skal passe ind i. Altså, det er tit lidt sværere med damer end det er med mænd, ikke? Vi er ikke så vanskelige. (Grin) Det skal jeg selvfølgelig måske ikke sidde og sige til jer.” – (Bilag 4, s. 97).

Han bringer her et kønsaspekt ind, som handler om, at han mener, at det kan være sværere at komme ind i en kvindegruppe end en mandegruppe på en arbejdsplads. Og, ifølge Bourdieu, vil der da også være forskel på disse to grupper, da der vil være en kønsdistinktion til stede. Kvinder vil ubevidst opføre sig, tale, reagere m.m. på andre måder, end mænd vil gøre det (Järvinen, 2005, s. 353-355). Vi tolker derfor, at i og med, at kunden, vi her har interviewet, er en mand, vil han naturligvis mene, at det er sværere at komme ind i en kvindegruppe end en mandegruppe, netop fordi han selv er en mand, og derfor vil have svært ved at identificere sig med kvindegruppens sociale struktur. Men det vil samtidig være rekrutteringskonsulentens opgave at kunne gennemskue denne udtalelse ud fra det faktum, at han udtaler sig som en mand, og at det ikke nødvendigvis betyder, at en kvinde ville have svært ved at indgå i denne kvindegruppe i virksomheden.

Under observationen ved et kundemøde, talte rekrutteringskonsulent(2) og kunde(2) bl.a. om de tests, som rekrutteringsfirmaet benytter sig af, når det er muligt:

De taler om tests, samt hvilke omkringliggende omgivelser den nye medarbejder skal arbejde i. Der er to medarbejdere, som den nye ville skulle samarbejde med. Disse to har været på stedet længe og beskrives som "nogle gimper", men der bliver hurtigt rettet op og sagt "ej, det er de jo ikke. Men de er nogle ældre damer, som har været her længe og har nogle vaner og strukturer i deres arbejdsgange, så det kan måske godt være svært at komme som ny. Det er lidt to mod en. Ikke fordi de to er perlevenner, men fordi de kender hinandens arbejdsgange". Rekrutteringskonsulenten nævner test af de to eksisterende medarbejdere, som en løsning for at finde en person, der rent personligt og socialt vil matche de to eksisterende. Dertil siger kunden: "Altså af de to? Nej. Nej det tror jeg ikke vi får dem med til." Og rekrutteringskonsulenten svarer: "Nej? Hvorfor?" hvortil kunden svarer: "Ej, det tror jeg ikke. Det ved jeg heller ikke helt, om jeg synes er okay." (Bilag 6, s. 102)

Rekrutteringskonsulent(2) vil altså teste det miljø, som en kandidat her skal ind i for at kunne matche de tre mennesker optimalt. Men kunde(2) udviser modvilje mod disse tests af medarbejderne. Det kan dermed blive svært for rekrutteringskonsulent(2) at finde en kandidat, som vil passe ind i de to medarbejders habitus og kapitaler, da hun ikke ved noget om dem, andet end det hun får at vide her af arbejdsgiveren. Denne modstand fra kunde(2), skal rekrutteringskonsulent(2) opveje mod den økonomiske kapital, som rekrutteringsfirma (og hun selv) kan få ud af dette samarbejde og den potentielle succes eller fiasko, dette samarbejde kan ende ud i, når kunde(2) her har modstand mod de metoder, som rekrutteringsfirmaet bruger for at kunne lave gode matches mellem kunde og kandidat

Delkonklusion

Efter at have analyseret kundens udtalelser med Bourdieus begreber, er der nogle konklusioner, som vi gerne vil bringe fokus på her; Først og fremmest er det vigtigt at pointere, at kunden ser en stor værdi i rekrutteringsfirmaets sociale kapital, som eventuelt kan skaffe nye, gode medarbejdere til virksomheden. Dernæst pointerer kunden, at der ved ansættelser i denne virksomhed, ikke er så stort fokus på de faglige kompetencer, altså de institutionelle kulturelle kapitaler, som der er på det personlige og sociale, som dækker over habitus, den sociale kapital og den kropsliggjorte kulturelle kapital. Dvs., at kunden forventer af rekrutteringsfirmaet, at de kan og vil bruge nok ressourcer på at identificere den kultur, som hersker i denne virksomhed. I denne forbindelse, forbinder vi "kultur" med begrebet om doxa og den smag, som er herskende blandt virksomhedens ansatte. Han pointerer også, at hvis rekrutteringsfirmaet befinder sig nogenlunde samme sted i landet, vil de også have nemmere ved at identificere netop denne "specielle kultur", som kunden mener, de har i denne landsdel. Men andre faktorer spiller også ind her; både rekrutteringsfirmaets prioritering af ressourcer i denne forbindelse, samt hvilken rekrutteringskonsulent, som bliver tilknyttet opgaven og kunden. Her spiller helt personlige tilbøjeligheder ind, som er indlejret i konsulentens habitus og kapitaler, der kan afgøre, hvordan det fremadrettede samarbejde udspiller sig. Her pointeres det også, at når en rekrutteringskonsulent skal forsøge at identificere en arbejdsplads' doxa og smagspræferencer, er det altså ikke nok med et par timers møde med lederne – det kræver, at rekrutteringskonsulenterne oplever, hvordan de øvrige medarbejdere interagerer i deres vante arbejdsomgivelser.

Kunden nævner også i forbindelse med samarbejdet, at han har visse ønsker til de kandidater, som skal udvælges ift. både alder og køn – også selvom han er klar over, at det er diskriminerende, så forventer han, at rekrutteringsfirmaet kan tage disse ønsker med i forløbet. Hermed kan vi se, at kønsdistinktion også er et emne, der kan dukke op i disse rekrutteringsprocesser – et emne, som rekrutteringskonsulenter må være bevidste om i selektionen af kandidater.

Kunden er ikke kun fortalende for rekrutteringsfirmaernes hjælp til ansættelser. For han problematiserer forholdet mellem at have ressourcer nok til at lære virksomheden at kende overfor det faktum, at et rekrutteringsfirma er en forretning, som skal tjene penge. Kunden inddrager altså det perspektiv, som handler om den økonomiske kapital, der i sidste ende styrer rekrutteringsfirmaet – og netop på den baggrund, synes han ikke altid, at rekrutteringsfirmaerne investerer nok tid og økonomiske ressourcer i den opgave, de har påtaget sig, med det resultat, at de ikke har nok kendskab til virksomheden, før de matcher en kandidat til stedet. Samtidig kommer hans egen smag, og specielt afsmag til udtryk her, da han beskriver sit syn på rekrutteringskonsulenter generelt; han mener simpelthen ikke, de er en del af arbejdsmarkedet, og ekskluderer dem dermed fra den gruppe, som han selv er en del af: arbejdsklassen.

Kunde(2) fra kundemødet er med til at problematisere det fokus, der er på de tests, som rekrutteringsfirmaet gerne vil gennemføre ude i kundens virksomhed og på dens medarbejdere. Og i med, at denne kunde sandsynligvis ikke indvilliger i at lade sine medarbejdere teste, bliver det, ifølge rekrutteringskonsulent(2), sværere for hende at finde den rette medarbejder til stedet, da hun ikke har noget at "gå ud fra".

Kandidat

Denne del af analysen forsøger at belyse kandidatens oplevelse og perspektiv på rekrutteringsprocessen. Den forholder sig altså til kandidatens oplevelse af at være ansat gennem et rekrutteringsfirma og de processer og virkemidler, som rekrutteringsfirmaet benytter sig af. Empirien benyttet i denne del af analysen stammer fra interviewet med kandidaten, men da kunde og kandidat er den samme informant, vil der i det følgende afsnit, hvor vi analyserer kandidatens udtalelser, forekomme steder, hvor vi vil henvise til, hvad informanten også har udtalt som kunde. Dette skyldes, at eftersom det er den samme person, vil hans habitus og kapitaler skinne igennem hans udtalelser, hvad enten han udtaler sig som kunde eller som kandidat. De samme teoretiske begreber, som vi har benyttet i de to ovenstående dele af analysen, vil også blive benyttet i denne del.

"Så det afhænger faktisk meget af konsulenten, og hvordan vedkommende håndterer det. Men jeg har oplevet flere steder, hvor jeg bare har følt mig som et nummer i køen, og hvor pengene har vejet tungest for deres firmaer. Men jeg har også oplevet konsulenter, som har behandlet mig rigtig godt, og som har sat det menneskelige først." (Bilag 4, s. 99).

Kandidaten siger her, at han har kunnet mærke forskel fra rekrutteringsfirma til rekrutteringsfirma og fra konsulent til konsulent. Hvor nogle konsulenter har fokuseret mere på det menneskelige, har andre ladet sig styre mere af den økonomiske del. Økonomisk kapital handler om likviditet og om, hvordan de andre kapitaler, på forskellige måder, kan omsættes til økonomisk kapital (Bourdieu, 2002, s. 53-55). Kulturel og social kapital handler om f.eks. dannelse, kultur, uddannelse og at være en del af forskellige netværk og grupper (Bourdieu, 2002, s. 47-53). Habitus er en del af en aktørs mentale struktur, som formes ud fra de sociale positioner, som vedkommende indgår i helt fra fødslen, og kommer til udtryk som den måde aktøren agerer og reagerer på (Järvinen, 2005, s. 358). Udtalelsen her belyser, at kandidaten ikke har følt sig godt behandlet, når han har kunnet fornemme, at rekrutteringsfirmaet har været styret af den økonomiske kapital, men tværtimod har foretrukket, at konsulenten har fokuseret på det menneskelige, altså de kulturelle og sociale kapitaler og ikke mindst habitus. Samtidig tolker vi, at denne udtalelse også handler om, hvorvidt konsulenternes egne kapitaler og habitus spiller ind i, hvordan de omgås deres kandidater. Hvis en konsulents habitus og kapitaler har en overvægt af, at være interesseret i den økonomiske kapital frem for de kulturelle og soci-

ale, vil det formentlig påvirke den måde, som konsulenten udfører sit arbejde på. Det samme ville være gældende for en konsulent, som vejede kulturel og social kapital højere end økonomisk kapital.

"Men der kan jeg også se, at der er sket en udvikling i de sidste 15-20 år. Jeg har været på arbejdsmarkedet længe, jeg er snart 50, og det har udviklet sig til at handle meget mere om det personlige og sociale, når man skal ansætte en medarbejder. Jeg vil nok næsten sige, det er 70/30 - der er i hvert fald mere vægt på det personlige og sociale end det faglige nu. Hvorimod før i tiden, hvor man næsten udelukkende ansatte pga. det faglige." – (Bilag 4, s. 99).

Her udtrykker kandidaten, hvordan han har oplevet en udvikling over mange år i arbejdsmarkedet omhandlende, hvad der vurderes på, når der skal ansættes en kandidat. Som kunde udtalte han også, at virksomheden i stigende grad søger efter medarbejdere, der kan passe ind i virksomhedens kultur via deres habitus og kapitaler, og vi tolkede, at den institutionaliserede kulturelle kapital var mindre vigtig for denne virksomhed. Som kandidat er dette altså en mere generel oplevelse, han har observeret over mange år på forskellige arbejdspladser.

Vi spørger, om han har oplevet at blive ansat direkte af en virksomhed – altså uden et rekrutteringsfirma som mellemlid, og hertil svarede han:

"Ja, det har jeg prøvet før ved et firma, hvor jeg blev kaldt ind til en samtale, som tog 2 timer. Umiddelbart derefter fik jeg en opringning om, at jeg havde fået jobbet. Jeg spurgte ham, hvordan han så hurtigt bare kunne tage den beslutning. Det var lidt vildt, for det havde jeg ikke oplevet før. Men han sagde, at han bare havde en god mavefornemmelse med mig. Og det tror jeg egentlig er ret vigtigt. At man følger sin mavefornemmelse. Det er jo også det personlige." (Bilag 4, s. 98).

Her giver kandidaten et eksempel på, hvordan han engang blev ansat direkte, og siger, at det handlede om en god mavefornemmelse, som han tror, er ret vigtig. Ifølge Bourdieu er smag med til at afgøre, hvorvidt individer inkluderer eller ekskluderer andre mennesker i deres første møde med dem (Bourdieu, 1995, s. 218). Og smagen er med til at placere mennesker i klasser og grupper, hvor de deler mange af de samme træk i habitus og kapitaler (Wilken, 2006, s. 65-66). Vi tolker, at når udtrykket omkring en god mavefornemmelse bruges i denne udtalelse, er det en form for distinktion via smagspræferencer. Han der har ansat kandidaten, har genkendt nogle smagspræferencer hos kandidaten, som har bevirket, at arbejdsgiveren har inkluderet kandidaten i sin egen klasse, som i dette tilfælde vil være arbejdspladsen.

Vi spørger ind til de tests, som rekrutteringsfirmaer benytter sig af overfor kandidaterne:

"Ja, de har jo de her tests. Og jeg er jo ved at være gammel og har oplevet mange tests. Jeg er jo 50. Og det er som om, at lige meget, hvad man svarer, så får de dem altid til at passe på en eller anden måde. Der er altid noget, man kan genkende. De siger jo, at de bruger dem som en underbyggelse af den fornemmelse, de har af én som person, men jeg oplever altså også, at de altid passer lidt. Det kan jo også bare være, fordi de virker. Sådan kan man jo også se på det. (...) Men det bliver meget gentagelser, nu har jeg jo været igennem en del forskellige og... altså, jeg er da godt klar over, at man udvikler sig over årene... men det bliver meget gentagelse. (...) Og jeg tror, at man som ny, sådan som jer, måske lægger lidt mere i de her test, end én som mig, der jo har været igennem det mange gange." (Bilag 4, s. 97-98).

Kandidaten taler her om de personlighedstests, som han har været igennem. Da vi længere oppe i analysen har argumenteret for, at faglige kvalifikationer hører til under de institutionaliserede kulturelle kapitaler, og at når der i dette felt tales om, at det personlige og sociale har ligeså stor betydning, hvis ikke større, i en ansættelsesproces, så vil de her personlighedstest altså have en stor betydning for selektionen af kandidater til forskellige jobs. De vil derfor teste nogle af de andre kulturelle kapitaler, som personen besidder – nærmere de kropsliggjorte, samt habitus – altså den måde som kandidaterne tænker, agerer og reagerer på i en arbejdsmæssig sammenhæng. Denne kandidat siger, at det for ham bliver meget en gentagelse. Vi formoder også, at hans habitus og kapitaler vil være mange af de samme gennem hele livet, og derfor vil disse tests pege i den samme retning hver gang. Hvad han her dog ikke synes at tage i betragtning er, at disse testresultater vil indgå i forskellige muligheder for ansættelser i forskellige virksomheder, hvor de søger noget forskelligt – dvs. at nogle steder, vil hans testresultater passe rigtig fint ind, og andre steder, vil de ikke passe ind. Dette igen afhænger af, hvor stor viden rekrutteringsfirmaet har om virksomheden og de ansatte, som kandidaten skal arbejde sammen med. I tilfælde hvor, rekrutteringsfirmaet ikke har tilstrækkelig viden om stedet og de ansatte, kan de have svært ved at matche med kandidaten, da de i realiteten kun ved noget om kandidatens habitus og forskellige kapitaler.

Delkonklusion

Efter at have analyseret på kandidatens udtalelser, vil vi fremhæve følgende; I samarbejdet mellem kandidat og rekrutteringsfirma, har kandidaten forskellige oplevelser, alt efter hvilken konsulent, han har samarbejdet med – for deres habitus og kapitaler har haft en indflydelse på, om kandidaten har følt sig "som et nummer i køen", eller om han har været godt tilfreds med samarbejdet, fordi der har været mere fokus på det menneskelige. Ved en ansættelse af en kandidat, mener han også, at det er vigtigt at have en god mavefornemmelse, og vi tolker at denne mavefornemmelse kan beskrives i form af habitus, sociale kapitaler og kropsliggjort kapital. Kandidaten virker desuden ikke helt begejstret for de personlighedstests, som han har været igen-

nem, da de bliver en gentagelse for ham. Men selvom personlighedstest kan sige noget andet og mere om personen end blot noget fagligt, så virker det ikke til, at det har den større betydning for kandidaten.

Diskussion

Denne diskussion vil fungere som en opsamling af de tre perspektiver og synspunkter, samt dokumentanalysens pointer, og vi vil diskutere dem i forhold til hinanden, for at udforske spørgsmålet, om hvilken betydning disse har for samarbejdet og selektionen.

Vi har en rekrutteringskonsulent, som har en stor mængde social kapital og agerer ud fra denne og sin habitus samtidig med, at hun forsøger at forholde sig til rekrutteringsfirmaets økonomiske kapital og doxa om objektivitet. Vi har en kunde, som har stort fokus på det personlige og mener, at rekrutteringsfirmaet bør investere mere tid i at lære virksomhedernes doxa og symbolske kapital at kende, samt en kandidat, der har oplevet at blive behandlet som en vare i et større forretningsspil. De forskellige interesser giver nogle udfordringer i den måde, der samarbejdes på. Vi oplever, at smag og afsmag, og hermed distinktion, spiller en stor rolle i det samarbejde, der opstår mellem kunde og rekrutteringsfirma. Vi oplever også, at kandidaten har en grund til at føle sig som en vare, da motivationen for at skabe tryghed for kandidaten er at løse den opgave, som kunden har ansat rekrutteringsfirmaet har opstillet. Rekrutteringskonsulenten taler om at være objektiv, men vi ser alligevel, at hendes egen fornemmelse og smagspræference spiller ind på den måde, kandidaterne bliver præsenteret på, samt hvilke kandidater der bliver præsenteret. Rekrutteringskonsulenten har dermed en magt, som lader hende præsentere kandidater overfor virksomheden ud fra hendes egen smag, samt muligheden for at præsentere virksomheden overfor kandidaterne gennem hendes egen smag. Dermed tegner rekrutteringskonsulentens billede af de to aktørgrupper for hinanden, inden de mødes, og hun har dermed mulighed for at præge dem i den retning, hun ønsker.

Vi kan stille spørgsmålstejn ved, om det kun er de personlige kompetencer, en person besidder, der er adgangsgivende til forskellige organisationer og virksomheder; Når rekrutteringskonsulenten modtager ansøgninger og skal foretage første screening og udvælge, hvem der skal til samtale, bliver der i første omgang kigget på kandidatens CV, og hvis de faglige kompetencer ikke er i nærheden af dem der søges, vil kandidaten med stor sandsynlighed ikke komme til samtale. Først, når de faglige kompetencer er opfyldt, og personen kommer til samtale, træder personlige kompetencer frem og tager fokus. I denne situation oplever alle aktørgrupperne, at der kan opstå en overensstemmelse af smag, kapitaler og habitus mellem to mennesker, som de beskriver som at følge sin - eller have en god mavefornemmelse. Der kan her stilles spørgsmålstejn ved, om mavefornemmelse er en god selektionsfaktor, og om det bliver et udtryk for distinktion? Omvendt kan der stilles spørgsmålstejn ved, om mennesker udvalgt af den samme mavefornemmelse, automatisk vil have overensstemmelse i deres smagspræferencer? Dermed kan en udfordring ved at benytte et rekrutte-

ringsfirma være, at den mavefornemmelse eller distinktion, der kommer i spil, er rekrutteringskonsulentens og ikke dem, kandidaten skal arbejde sammen med. Ligeledes kan en diversitet i rekrutteringskonsulenters habitus og kapitaler, skabe en diversitet i de smagspræferencer, der udvælges ud fra. Et emne vi berører, både i interviewet med rekrutteringskonsulenten og kunden, er udfordringen i at få kendskab til virksomhedens doxa og symbolske kapital. Der er altså enighed om, at udfordringen er til stede, og det kan desuden gøre det vanskeligt at give kandidaten et indblik i, hvilke værdier, der er til stede i virksomheden.

Vendes blikket tilbage mod vores problemfelt, beskrev vi kompetencebegrebet vha. Knud Illeris, som beskriver kompetence som handlingsorienteret og ligger vægt på de mere humanistiske elementer, som er svære at måle. Dette sker ved hans præsentation af det udvidede kompetencebegreb. Illeris beskriver bl.a. fantasi, fleksibilitet, modstandspotentiale, kreativitet og empati som nøglebegreber for, hvordan man handler og agerer i en given situation (Illeris, 2012, s. 31-35). Han beskriver også udviklingen fra kvalifikationsbegrebet til kompetencebegrebet (Illeris, 2012, s. 23-25). Ser vi på kandidatens oplevelse af, at der er sket en udvikling, hvor der er kommet mere fokus på personlige kompetencer, stemmer det altså overens med Illeris. Vi kan, ud fra vores undersøgelse, også ikke genkende til, at de elementer, Illeris nævner i forbindelse med det udvidede kompetencebegreb, har taget sit indtog i rekrutteringen. Når vi nævner smag, distinktion og habitus, som vigtige faktorer for selektionen, ligger dette i forbindelse med Illeris' udvidede kompetencebegreb, da det i Bourdieus teori, er her disse områder af mennesket vil være at finde. Dette fokus, omkring de mere personlige kompetencers dominerende indvirkning på selektion, stemmer også overens med de oplevelser, der ligger omkring employability-begrebet. Dette dækker nemlig også over de "blødere" kompetencer, som kan være svære at måle. Dog oplever vi også, at kunden ikke oplever nok engagement fra rekrutteringsfirmaet til virkelig at lære virksomheden at kende, og dette kan være medvirkende til at skabe et mismatch af forståelse for, hvilke kompetencer, der er vigtige for den givne stilling.

Der har været en udvikling i de kompetencer, der søges og udvælges efter, og ser vi nærmere på vores empiri, får vi også et indblik i, hvordan der ønskes selektion på baggrund af helt specifikke personlige kompetencer og interesser. Vi oplever en situation, hvor den person, der skal ansættes ikke blot skal besidde de faglige kompetencer jobbet kræver, men at personlige interesser kan være vigtigt for en virksomhed. De forsøger altså at selekttere ud fra en meget specifik smagspræference, som allerede er til stede på arbejdspladsen for at sikre, at personen passer ind i doxa. Samtidig oplever vi en kunde, som på baggrund af køn og alder, ønsker en selektion ud fra den smagspræference og doxa, som allerede er til stede på arbejdspladsen. Kunden er dog opmærksom på, at denne baggrund for selektion ikke er okay og vil blive anset for diskrimination. Der kan dermed stilles spørgsmålstejn ved, hvilke kriterier, der er acceptable at selekttere ud fra, og hvilke der ville skabe vrede, harme og afsmag fra de omkringliggende sociale grupper i samfundet.

Vi har her valgt at præsentere endnu et af Bourdieus begreber; nemlig symbolsk vold. Det gør vi, fordi vi, via analysen og første del af diskussionen, har fundet frem til visse punkter, som vil være interessante at belyse med netop dette begreb i vores videre diskussion.

Bourdieu mener, at den sociale orden, som vi tidligere har beskrevet i forbindelse med distinktion, finder sted pga. symbolsk vold. Den magt, der udøves vha. symbolsk vold, handler ikke om fysisk magt og vold, men om: *"(...) magten til at få en given virkelighedsforståelse til at fremstå som objektiv eller sand, uden at det er klart for de involverede, at der er tale om en vilkårlig virkelighedsforståelse, ligesom det heller ikke er klart, at alternative virkelighedsforståelser samtidig udelukkes."* (Wilken, 2006, s. 81). Derfor handler det heller ikke om, at de dominerende klasser bevidst forsøger at undertrykke de dominerede klasser, men at der synes at være en generel accept af den sociale ulighed, som dermed bliver reproduceret af alle klasser i samfundet – *"I den forstand virker symbolsk vold som en slags social naturlov."* (Wilken, 2006, s. 81). Måden hvorpå denne generelle accept bliver reproduceret er gennem uddannelsessystemet og staten, ifølge Bourdieu, og han kalder det for *pædagogisk handling*. Denne pædagogiske handling sker gennem alle relationer og institutioner, som på den ene eller anden måde fortæller noget, hvordan verden er indrettet via værdier og idealer. Det er f.eks. familien, skoler, universiteter, medier, domstole og ikke mindst staten, som videregiver denne viden om samfundet. Men der er tale om et vilkårligt magtforhold, som bliver accepteret af alle. Dvs. at de dominerede ikke erkender, at der sker en magtudøvelse pga. de objektive magtrelationer, som de befinder sig i. For at kunne fungere i samfundet, skal denne pædagogiske handling legitimeres. Det bliver den, når den: *"(...) bekræftes af det økonomiske og/eller symbolske marked, den er relateret til. Forældres autoritet legitimeres, når de værdier, de giver deres børn, passer med samfundets værdier."* (Wilken, 2006, s. 82). Derfor mener Bourdieu, at hvad der f.eks. ligner objektive bedømmelseskriterier i både uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet, faktisk er *domestisk overførsel af kulturel kapital*, som gør, at hvis ens habitus stemmer overens med den dominerende kulturs, vil man have nemmere ved at begå og klare sig i både skolen og på arbejdsmarkedet (Wilken, 2006, s. 79-83). Wilken beskriver det således: *"Men fordi den objektive sandhed om den pædagogiske handlingens vilkårlighed er miskendt, ser det for både de dominerede og de dominerende ud, som om udbyttet af undervisningen eller karrieren på arbejdsmarkedet afhænger af individets personlige evner."* (Wilken, 2006, s. 83).

I vores empiri ser vi, hvordan den symbolske vold resulterer i de opdelinger, der sker mellem klasser og grupper, og hvordan både kunde, rekrutteringskonsulenter og kandidat indfinder sig i de strukturer, som den symbolske vold har pålagt dem via deres uddannelser, deres sociale grupper, osv. For de indgår alle i den samfundsstruktur, som her omhandler arbejdsmarkedet, og mere specifikt – rekrutteringsprocesser, der har udviklet sig gennem tiden.

Ovenstående specifikke eksempel, med selektion på baggrund af køn og på baggrund af en fritidsinteresse, kan dermed ses i forlængelse af den symbolske vold. Det er i det danske samfund et velkendt faktum, at der ikke må diskrimineres på baggrund af køn, alder og etnicitet mm. Dette står skrevet ved lov i "Bekendtgørelse af lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet" § 1 stk. 2 at:

"Der foreligger direkte forskelsbehandling, når en person på grund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap eller national, social eller etnisk oprindelse behandles ringere end en anden bliver, er blevet eller ville blive behandlet i en tilsvarende situation." (Retsinformation, 2008).

Dermed er det samfundsbestemt, at denne form for forskelsbehandling anses som diskrimination, men der er ingen regler eller normer omkring forskelsbehandling og selektion på baggrund af fritidsinteresser - og dette bliver dermed et acceptabelt selektionskriterie.

Den udvikling omkring både kompetencebegrebet og rekruttering, som vi beskriver i problemfeltet, er dermed sket på baggrund af en udvikling i forskellige organisationer, og stammer fra en udvikling i samfundet, som har været medvirkende til en forandret virkelighedsforståelse. Dermed bliver den måde rekrutteringskonsulenten anser sin opgave og måden at selekttere på også noget, som stammer fra en højere dominerende magt i samfundet, og som kommer til udtryk i hendes daglige arbejde. Lovgivninger om arbejdsmarkedet, de kompetencer, der blev udviklet ifølge hendes studieordning, samt de gængse holdninger, der fylder i samfundet, bliver alt sammen et udtryk for den symbolske vold, som hendes arbejde hver dag er underlagt. Samtidig påvirker den symbolske vold også kunden på den måde, at virksomheder i dag har ændret holdning til, hvordan en kommende medarbejder skal passe ind i kulturen – kunden skal sikre sig, at det ikke kun er faglige matches, som foretages, men at både habitus og forskellige kapitaler ligeledes matcher dem. Den udvikling er sket på et samfundsmæssigt plan, hvor de dominerende klasser har påvirket samfundet i denne retning. Det gør, at kandidater, hvad enten de er produktionsmedarbejdere eller direktører, skal forholde sig til og ikke mindst acceptere, at de bliver bedømt på mange andre kriterier end det faglige, når de søger et nyt arbejde. Det kræver altså langt mere end faglige kompetencer at være employable, og forholder vi os til de symbolske kapitaler, der hersker i forskellige virksomheder, er det ikke ens på arbejdspladserne, hvilke af de blødere kompetencer, der gør, at en person anses som employable. Som den symbolske magt er beskrevet af Bourdieu, vil denne accept dog også højt sandsynligt finde sted – og det er da også det, vi umiddelbart kan tolke ud af den kandidat, vi har talt med. Han accepterer f.eks. de personlighedstests, han bliver præsenteret for, selvom han ikke umiddelbart virker til at vide, hvad de bruges til.

Det står klart, at rekrutteringsfirmaet meget gerne vil sælge deres personanalyser og tests med til kunderne via deres folder i kundemappen. De beskriver her, hvor vigtigt et redskab disse analyser eller tests er for at kunne lave et godt match mellem kunde og kandidater, og at det også i sidste ende kan være en økonomisk besparelse for virksomheder, der benytter sig af disse tests, da det vil minimere risikoen for fejlansættelser. Hermed taler denne del af kundemappen om den værdi, det kan have for en virksomheds økonomiske kapital, som i sidste ende er deres overlevelsesgrundlag – og må anses som et stærkt overbevisende argument for at benytte disse analyser og tests. Derfor er det ikke overraskende, at begge rekrutteringskonsulenter dermed også er store fortalere for at benytte personlighedstests, både hos kunderne og kandidaterne. I kundernes tilfælde, mener de, at de kan være med til at belyse den arbejdskultur – altså den doxa, som en eventuel kandidat skal indgå i, samt, at de kan belyse dele af habitus og kulturelle og sociale kapitaler, som de medarbejdere, der er på arbejdspladsen, har. På denne måde, mener konsulenterne, at de har bedre forudsætninger for at kunne matche kunde og kandidat. I vores observation, kunne vi dog se, at det ikke altid lykkes konsulenterne at "sælge" disse tests til kunden, fordi medarbejderne ikke vil bryde sig om at blive testet, og arbejdsgiveren egentlig heller ikke syntes, at det var okay. Det gør det sværere for konsulenterne at finde ud af, hvilken arbejdsmæssig kultur, der befinder sig på denne arbejdsplads – og hvordan en kandidat så kan indgå deri. Rekrutteringsfirmaet synes dog heller ikke at have alternativer til disse tests, og virker derfor forholdsvis afhængige af dem. Kandidaten virker ikke umiddelbart til at være helt klar over, hvad disse tests bruges til, og han virker til at have en vis bekymring over, at de egentlig altid viser det samme. Men rekrutteringskonsulenten fortæller, hvor stor betydning det har for hendes arbejde, at disse tests bliver udført, når der f.eks. er tre kandidater tilbage, som alle har de faglige kvalifikationer – for så er det vigtigt, at man passer ind personlighedsmæssigt og socialt – altså at hun kan matche de kapitaler og doxa, som medarbejderne på arbejdspladsen udviser, med kandidatens kapitaler og habitus. Derfor er hun også fortaler for den relative objektivitet, som disse tests kan tilbyde i forbindelse med det personlige og sociale, så hverken hun eller arbejdsgiveren skal bedømme kandidaterne ud fra "en mavefornemmelse". Testene bliver også et visuelt redskab til at undersøge, hvilke kompetencer kandidaten skal besidde for at indgå i den forståelsesramme af kompetencer, der er på arbejdspladsen. De bliver altså en måde at teste kandidatens employability i forhold til den givne stilling. Ud fra dette, ser det ud til, at rekrutteringskonsulenterne er ret afhængige af disse tests, for at de selv mener, de kan udføre deres arbejde ordentligt. Men ikke alle kunder eller kandidater forstår, hvor vigtigt det er for rekrutteringskonsulenternes udførelse af selektionen – og dermed matchningen af kunde og kandidat. Spørgsmålet her kan også være, om det virkelig er så nødvendigt med disse tests, for at kunne lave en god matchning af kunde og kandidat?

Konklusion

Vi har i problemformuleringen spurgt: *"Hvordan forstås kompetencer i en rekrutteringsproces, og hvilken betydning har det for rekrutteringen?"* og gennem vores undersøgelse, har vi forsøgt at komme nærmere et svar.

Når vi bevæger os ind i rekrutteringskonteksten, kan vi konkludere, at der er mange kompetencer på spil. Dette kommer både til udtryk i de forskellige stillinger, der skal søges kandidater til, samt de mange forskellige aktører, der skal arbejde sammen i processen. Vi oplever, at de blødere kompetencer, som vi kan se gennem social kapital og den kropsliggjorte kulturelle kapital vinder frem over de faglige kompetencer. Vigtigheden af at opnå indsigt i de forskellige symbolske kapitaler, som dominerer alle virksomheder, er derfor tydelig. Derudover har smag en stor rolle i forbindelse med den måde, der arbejdes på og de kandidater, der udvælges. Dermed får den personlige relation mellem kunde og rekrutteringskonsulent en afgørende betydning for samarbejdet. Deres oplevelse af kompetencer skal gerne stemme overens, så det ikke ender i afsmag. For rekrutteringsfirmaet spiller tests en stor rolle i forhold til at undersøge og forstå kompetencer, og dermed den symbolske kapital. Dette er, for dem, en metode til at finde frem til, hvilke kompetencer, der kræves, hvilke kompetencer medarbejderne besidder, og hvilke kompetencer, kandidaten besidder. Dette bliver et værktøj til visuelt at opnå enighed, når det handler om, hvilke kompetencer kandidaten skal besidde. Her taler især personlighedstest ind i, om en kandidat er employable til en given stilling eller ej. Kunden taler også om personlighed som vigtigste kompetence i rekrutteringen, men for ham bygger det i højere grad på en mavefornemmelse, og dermed smagspræference og distinktion. Vi kan altså konkludere, at rekrutteringsfirmaet, som er specialiseret indenfor området, har udviklet en specifik metode til at få indblik ind i individets og virksomhedernes kompetencer. Virksomheden og kandidaten, som ikke er en del af det professionaliserede udgangspunkt, forstår kompetencer ud fra deres egen habitus, og dette forhold mellem specialisterne og deres kunders forståelse, kan altså skabe en udfordring, da forståelserne bygger på forskellige grundlag. Denne forskel bliver også tydelig, når vi kan se, at hvis en virksomhed har forelsket sig i en kandidat, kan testresultaterne ikke ændre på denne mavefornemmelse. De forskellige forståelser giver også kunden en følelse af, at rekrutteringsfirmaet ikke bruger nok tid på at lære virksomhedernes kultur at kende. Dette hænger muligvis sammen med et manglende alternativ til tests, som gør det muligt at træde dybere ind i en forståelse af virksomhedens doxa.

I denne kontekst ser vi også en anden faktor, som har indflydelse på rekrutteringen. Rekrutteringsfirmaet er ansat af kunden, og der opstår dermed et økonomisk aspekt, som præger magtforholdet. Kunden kan diktere, at denne ikke ønsker tests, og det giver en udfordring for rekrutteringsfirmaets, da det udelukker deres

forståelse af kompetencer. Omvendt har rekrutteringskonsulentens magten til at præsentere virksomheden og kandidaterne ud fra egen smagspræference. Kandidaterne har dog ikke muligheden for at sige, hverken til eller fra overfor tests og må følge de retningslinjer, der er aftalt mellem kunden og rekrutteringsfirmaet. Magten ligger altså mellem kunden og rekrutteringsfirmaet og når kandidaten også føler sig som en vare, er det dermed et udtryk for, at magten ikke ligger hos ham.

Dermed kan kompetencer i en rekrutteringsproces forstås som en kompleks sammensætning af mange forskellige kvalifikationer, som både anses som faglige, personlige og sociale, der spiller ind på hver deres specifikke måde, alt efter hvilken stilling, der skal besættes, og alt efter, hvilke individer, der er involveret i processen. Forståelsen af kompetencer afhænger altså af konteksten og individerne i den. Derfor betyder det, at kompleksiteten også følger med for den betydning, det har for selve rekrutteringen. Den vil, hver gang, der kommer nye kunder og kandidater ind, forandre sig sammen med konteksten og individerne.

Handlingsforslag

Vi har i dette speciale fundet frem til, at kompetencer i rekrutteringskonteksten er en meget kompleks størrelse, samt at der kan opstå uoverensstemmelser mellem kunde og rekrutteringsfirma. Vi har også fundet ud af, at tests er et af redskaberne til at undersøge og forstå kompetencer, både når det handler om kandidats kompetencer, samt de personlige kompetencer, medarbejderne på arbejdspladsen besidder, og som kandidaten skal samarbejde med. Dog oplever vi, at det ikke er alle virksomheder, der mener, at det er okay at teste deres egne medarbejdere. Dette har muligvis noget at gøre med, at test forbindes med at komme på skolebænken og blive sat i bås. Det gør os interesserede i at se nærmere på, hvilke alternative muligheder, der kan være for, at rekrutteringsfirmaet lærer om virksomhedens kultur. Dette afsnit vil dermed blive brugt til at undersøge, hvordan et sådant alternativ kunne tage sig ud.

Når det handler om læring i arbejdslivet, taler Illeris om en række udfordringer. I arbejdslivet, er det primære fokus at udføre arbejdsopgaven, som kan bestå i at producere varer eller tjenesteydelser. Dermed bliver den læring, der foregår på arbejdspladsen kun i forbindelse med det arbejde, der udføres og ikke udviklingsforløb udenfor de vante arbejdspositioner, som ellers kan være gavnlige for samarbejdet på arbejdspladsen. Han nævner samtidig en udvikling i det, der skal læres, som har ændret sig fra færdigheder og kvalifikationer til, at kompetencebegrebet er kommet i centrum. Illeris oplever også, at voksne mennesker kan opleve en modvilje mod læring, fordi det kan opfattes som at komme tilbage på skolebænken, hvor de kan opleve den lettere barnliggende elevrolle (Illeris, 2015, s. 255-257). Modviljen mod tests, kan dermed være en begrundelse for, at virksomhederne ikke har lyst til at sætte deres medarbejdere tilbage til skolebænken.

Ser vi på de resultater, vi er nået frem til i vores undersøgelse, er der en kunde, som ønsker, at rekrutteringsfirmaet investerer mere tid i at lære virksomheden at kende og ikke blot prioriterer møder med ledere. Dette ser vi bl.a. ved, at kunden siger:

"Det kræver, at de har tid nok til at lære firmaet ordentligt at kende. De siger ofte til kandidaterne, at de kender firmaet virkelig godt, men det er altså ikke altid tilfældet. De har selvfølgelig tit et par timers samtale med firmaet, men det kræver også, at de kommer ud og ser firmaet, går gennem produktionen og oplever, hvordan man snakker og er sammen. Der er selvfølgelig forskel på, hvordan rekrutteringsfirmaerne gør det, men generelt er der for lidt ressourcer til at lære firmaet rigtigt at kende." (Bilag 4, s. 97).

Hermed er der, fra kundens side, altså en motivation for at gøre mere for at udvælge den rette medarbejder. Samtidig har vi med en rekrutteringskonsulent at gøre, som også vægter de personlige kompetencer, men giver udtryk for, at virksomhederne aldrig ved, hvad de søger, og hvad de selv har at tilbyde, samt en udfordring i at være sikker på, at der er enighed mellem hende selv og de kunder, hun er ude hos. Dette ser vi bl.a. ved, at hun siger:

"(...) når jeg går ind i virksomheden, så skal jeg jo have en forståelse for, hvad er det for nogle kompetencer, kandidaten skal have. Men der hvor nogle virksomheder bliver overraskede det er, at det er ikke helt nok for mig. Jeg skal også have at vide, hvor skal personen sidde i forhold til resten af organisationen og hvem er I? Altså, sådan det mere personlige, og det ved folk aldrig." (Bilag 3, s. 84-85).

Dermed kræver denne opnåelse af indsigt og enighed et større samarbejdsarbejde mellem kunden, rekrutteringskonsulenten, samt en gruppe af de andre medarbejdere i virksomheden. Vi vurderer, at vi, gennem en workshop, kan komme tættere på de kernekompetencer, som præger den enkelte virksomhed. Denne workshop vil blive afholdt af rekrutteringsfirmaet ude hos den enkelte virksomhed, med henblik på at få et indblik i den symbolske kapital, der befinder sig netop dér. Det vil involvere en række medarbejdere fra virksomheden, da workshoppen tager udgangspunkt i fællesskabets overbevisning og oplevelser. Dette er relevant for kunden, både for at finde den rette medarbejder og for at blive klogere på egen virksomhed og kollegaer. For at blive klogere på, hvilken type læring og udvikling, der kan forekomme i denne workshop, ser vi nærmere på Illeris' former for *læring i fællesskaber*. Illeris henviser til om arbejderklassens kollektive bevidsthed og skriver bl.a.:

”Udviklingen af arbejderkollektivet sker ved en problemforskende proces og en organiserende proces. [...] Idet arbejderne taler sammen og udveksler synspunkter og erfaringer, foretager de en fortolkning af den egen fælles situation. Der udvikles en kollektiv bevidsthed [...]” jf. (Borg 1967) som gengivet i (Illeris, 2015, s. 143).

Altså, findes der allerede en kollektiv bevidsthed, som konstant udvikler sig. Han nævner i forbindelse med dette, tre former for læring i fællesskab: *social læring*, *kollaborativ læring* og *kollektiv læring*. I tilfældet med denne workshop, bevæger vi os dog indenfor den kollaborative læring, som dækker over tiltag, hvor en gruppe mennesker forsøger at lære eller udvikle noget fælles. I denne workshop er formålet at komme nærmere de kompetencer og kulturer, som hersker på arbejdspladsen, og disse udvikles af fællesskabet. Der vil dog også være dele af den kollektive læring, som kan ske i denne workshop. Den kollektive læring handler om, at en gruppe mennesker, med ensartede forudsætninger på et område, indgår i en sammenhæng, hvor de gennem det sociale samspil, lærer noget fælles. Dette fordi workshoppens formål er at få adgang til den kollektive bevidsthed igennem en kollektiv læringssituation (Illeris, 2015, s. 143-147). Dog kan vi ikke vide, om medarbejderne i den givne virksomhed har ensartede forudsætninger, da de kan arbejde i vidt forskellige afdelinger.

Ovenfor har vi forsøgt at belyse en motivation, fra både rekrutteringsfirmaet og kunden, for at deltage i denne workshop. Motivationen er vigtig for at få en positiv oplevelse (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 20). Vi har belyst, hvilken type læring, vi bedømmer, der er behov for. Hernæst vil vi uddybe, hvad en sådan workshop ville indeholde og tilbyde. Vi er bl.a. inspirerede af bogen ”Kreativ procesledelse – Nye veje til bedre praksis” som tilbyder en række øvelser til udvikling på arbejdspladsen. Vi forsøger dog, i dette tilfælde, at forholde os til dem på et plan, som ikke primært handler om udvikling for virksomheden, men omhandler at få indsigt i kulturen på arbejdspladsen, dog kan en sidegevinst være en form for udvikling for virksomheden.

I forbindelse med denne workshop, ønsker vi at sætte fokus på, hvordan medarbejderne vurderer og oplever den virksomhed, de arbejder i. Dette for at få indblik i den symbolske kapital, som dominerer arbejdspladsen. Til dette er vi inspirerede af tre øvelser, som vi vurderer, kan være behjælpelige til at skabe dette indblik.

Den første øvelse omhandler kommunikation, og handler om at få et indblik i de forskellige positioners forståelse for virksomheden. Vi kalder den ”De mange perspektiver”. I denne øvelse handler det om at forklare organisationen gennem de forskellige arbejdsgrupper. Deltagerne deles ud i grupper af 3-5 personer og får udleveret en arbejdsgruppe, f.eks. HR-afdelingen, rengøringspersonalet, produktionsmedarbejderen, ledelsen, kunden m.m. Herefter får grupperne ca. 5 minutter til at finde frem til, hvad denne arbejdsgruppe ser i organisationen - hvordan vil de beskrive organisationen? Hvilke vigtige værdier ser de? Er der noget særligt,

de ligger mærker til? Grupperne beskriver nu organisationen for de andre grupper, en gruppe ad gangen, og herefter skal hver gruppe forsøge at finde ud af, hvem, der er hvem. Denne øvelse kan give et indblik i, hvordan de forskellige arbejdsstillinger oplever organisationen og de kernekompetencer, som er til stede. Efterfølgende opsamles og evalueres der i fællesskab. Var der noget, der gik igen? Var det meget forskellige kompetencer, vi var inde på? Hvad skyldes dette? Hvad er vigtigt, som medarbejder i denne organisation? (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 122-116). Vi tilslutter os holdningen om, at vi gennem sprog og kommunikation, konstruerer vores hverdag. Når mennesker bliver præsenteret for alternative måder at beskrive og se virkeligheden på, kan det være medvirkende til, at de ændrer på deres egen opfattelse, og på den måde, kan nye "virkeligheder" opstå. Denne øvelse tager dermed bl.a. et teoretisk afsæt i social konstruktion, som i kraft af de forskellige positioners oplevelser, kan åbne op for et mere nuanceret billede af virksomheden (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 337).

Den anden øvelse, vi vurderer, kan give et indblik i virksomhedens kultur hedder "Jeg har en drøm". I denne øvelse får deltagerne mulighed for at dele deres tanker og drømme med hinanden. Dette kan gøres med forskellige temaer, men da vores formål er, at komme tættere på mål og visioner indenfor organisationen, opsætter vi dette som ramme. Deltagerne bliver spredt på gulvet og skal gå rundt mellem hinanden og tale. På max et halvt minut, skal deltagerne fortælle hinanden, hvad de drømmer om i forhold til deres ideelle kollega eller, hvad de drømmer om overordnet i organisationen. De må gerne tage udgangspunkt i en allerede eksisterende kollega, eller noget der savnes fra de kollegaer, de har nu. F.eks. "Jeg drømmer om, at komme tættere på mine kollegaer rent socialt", "Jeg drømmer om, at vi var mere anerkendende", "Jeg drømmer om at blive leder, og til dette har jeg brug for mere konstruktiv kritik", "Jeg drømmer om mere faglighed" osv. Efter deltagerne har gået rundt blandt hinanden i ca. 10-15 minutter stoppes øvelsen. Øvelsen afsluttes med en fælles evaluering om de forskellige drømme. Hvordan var det at dele drømmene med hinanden? Var der noget der gik igen? Var der noget, der overraskede dig? Var der nogle drømme, der inspirerede dig? (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 149-153). Denne øvelse kan give et indblik i, hvad medarbejderne savner fra hinanden, og hvad de sætter pris på ved hinanden. I denne øvelse er social konstruktion også en vigtig faktor, derudover spiller nysgerrighed ind som en vigtig drivkraft. Når deltagerne er nysgerrige på hinandens drømme, skaber det en tryk stemning og kan give anledning til inspiration og udvikling (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 34).

Med inspiration i den øvelse, der kaldes "Udfold visionen" har vi udviklet den tredje øvelse. Denne øvelse handler om at få en nuanceret forståelse for organisationens vision, samt hvilke kompetencer, der anses som kernekompetencer. Dette kan gøres på flere måder alt efter, hvor stærkt opstillede rammer, der ønskes for øvelsen. Deltagerne deles ud i grupper af 3-5 personer. Her modtager de plancher og tuscher. Deltagerne

skal nu tegne virksomhedens kompetencer. De skal, på kreativ vis, finde frem til, hvad hovedydelsen i organisationen er, samt hvilke kompetencer, der er i centrum for at opnå denne. I den ene version er der frie rammer for, hvad og hvordan, der skal tegnes. Er dette for stor en udfordring for den gruppe deltagere, bedes de tegne en blomst og i midten skrive kerneydelsen, og i bladene skrive kompetencerne. Grupperne skal præsentere deres plancher for hinanden og forklare, hvorfor de har valgt, som de har. Denne øvelse afsluttes med en evaluering. Er det nogle ting der går igen? Hvordan var det at se hinandens? Blev I inspireret af nogle af de andres? Var der nogle kompetencer, I savnede? Hvorfor er disse vigtige? (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 169-173). I denne øvelse kan det være nødvendigt at spørge nærmere ind til forståelserne af de kompetencer, der bliver bragt frem i lyset. Hvert menneske har, igennem deres unikke viden, erfaringer og oplevelser, skabt deres eget autopoietiske system, som verden forstås ud fra. Dermed bliver det budskab, en person kommunikerer, ikke nødvendigvis modtaget, som det var hensigten fra afsenderen. Derfor bliver en del af øvelsen også at spørge ind til det, deltagerne bringer i spil, og på den måde øge fælles forståelsen (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 314-319).

Samlet for alle disse øvelser, er det vigtigt både at forberede og foretage en efterfølgende evaluering. Som den ansvarlige for workshoppen, er det nødvendigt at forberede sig på, at der kan dukke mange ting op, når der startes en workshop, hvor medarbejderne kommer til at kommunikere på en anden måde i et andet forum. Det kan ikke forudsiges, hvad der kommer op til overfladen, og det er dermed vigtigt at gå ind i det med et åbent og anerkendende sind. Evalueringen er en anden vigtig del af workshoppen, da det også er her, der bliver fundet frem til, hvad der er gennemgående for de forskellige øvelser og dermed, hvad der er gennemgående i virksomheden. Det er derudover vigtigt at være åben og nærværende og bevidst om, at der kan opstå en form for modstand mod workshoppen og den ansvarlige. Det er vigtigt at få skabt en åben og tillidsfuld ramme for deltagerne, hvor de er med på, hvad hensigten med workshoppen er. For at tydeliggøre konteksten for deltagerne, kan man, inden påbegyndelse af workshoppen, benytte sig af "I DO ART"; Dette kan både være udfyldt på forhånd af den ansvarlige for workshoppen, eller udfyldes på dagen i samarbejde med deltagerne. "I DO ART" handler om, at man gør sig en række overvejelser omkring en række emner. Det første er *intentionen*, som omhandler, hvorfor deltagerne er samlet, samt hvad formålet med workshoppen er. Dernæst følger *Desired Outcome*, som omhandler det ønskede mål; hvad håber deltagerne at gå fra workshoppen med? *Agenda* dækker over dagens program, hvilke øvelser og tematikker, vil blive gennemgået. Derudover er *Rules and Roles* spilleregler for, hvordan deltagerne arbejder med hinanden i workshoppen, og hvilke opgaver, de hver især har. Et andet aspekt, som kan være gavnligt, er at informere om den ansvarliges rolle i workshoppen, og hvordan deltagerne skal forholde sig til denne. Det sidste er *Time*, hvor deltagerne bliver informeret om tidsrammen for workshoppen (Høier, Hersted, & Lausten, 2015, s. 29-31).

Vi er klare over, at denne type handlingsforslag vil være ressourcekrævende for både rekrutteringsfirmaet og deres kunder. Dog vil denne proces også være gavnlig for begge parter. Både i forbindelse med, at rekrutteringskonsulentens øgede indblik i organisationen, vil øge muligheden for at udvælge den rette kandidat, samt beskrive organisationens værdier tættere på virkeligheden. Men også for, at virksomheden gennem processen kan få et stærkere indblik i medarbejderne på tværs af hinanden, og dermed blive mere klare over deres visioner og mål. Det vil også øge rekrutteringskonsulentens kendskab til kunden og forhåbentlig gøre processen i samarbejdet med kandidaten mere ligetil, da der vil være et større kendskab til, hvilken type kandidat, der søges, samt hvordan virksomheden kan sælges til kandidaten. Kandidaten vil dermed, gennem rekrutteringskonsulenten, få mulighed for et større indblik i virksomheden, de gerne vil ansættes i. Der kan dog opstå en problematik i at få indført denne type workshops, da det vil være både tids- og ressourcekrævende for virksomhederne - dog kan der stilles spørgsmålstejn ved om, en fejlrekruttering vil være endnu mere ressourcekrævende, og der derved vil kunne vindes noget ved at investere flere ressourcer i rekrutteringen, også selvom der benyttes et rekrutteringsfirma.

Bibliografi

- Bourdieu, P. (1995). *Distinktionen. En sociologisk kritik af dømmekraften*. Frederiksberg: DET lille FORLAG.
- Bourdieu, P. (1998). *Distinction - A social critique of the judgement of taste*. London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1999). Understandings. I P. Bourdieu, & et.al., *The Weight of the World* (s. 607-626). Cambridge: Polity Press .
- Bourdieu, P. (2002). The Forms of Capital. I A. H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, & A. S. Wells, *Education; Culture, Economy, Society* (s. 46-58). New York: Oxford University Press Inc.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2009). *Refleksiv sociologi - mål og midler*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder - en grundbog 2. udgave*. Hans Reitzels Forlag.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (Maj 2002). Employability in a Knowledge-Driven Economy. *Working Paper Series, School of Social Sciences, Cardiff University*.
- Demotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity. *Personnel Review*(5), s. 543-563.
- Den-danske-ordbog. (u.d.). *Definition på kompetent*. Hentet fra Ordnet.dk:
<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=kompetent> - Set d. 7. Maj 2017
- Den-danske-ordbog2. (u.d.). *Definition af competence*. Hentet fra Ordnet.dk:
<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=kompetent> - Set d. 7. Maj 2017
- Flyvbjerg, B. (2015). 24. Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (s. 497-521). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, M. (11. December 2013). *Investerings i rekruttering betaler sig* . Hentet fra Avos - Artikel i Jyllands-posten: <http://www.avos.dk/files/nyheder-pdf/AvosiJP11.12.2013.pdf> - Set d. 7. Maj 2017
- Holm, J., & Hansen, M.-E. Ø. (1999). *Rekruttering - Håndbog og værktøjer*. Randers: Dansk Erhvers Uddannelses Forlag A/S.
- Høier, M. O., Hersted, L., & Lausten, L. (2015). *Kreativ procesledelse - Nye veje til bedre praksis*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag.

- Illeris, K. (2012). *Kompetence - Hvad, hvorfor, hvordan?* Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Illeris, K. (2014). *Læring*. Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Illeris, K. (2015). *Læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ingemann, J. H. (2013). Idealistiske positioner. I J. H. Ingemann, *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning* (s. 101-152). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, B., Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). 11. Fænomenologi. I L. Tanggaard, & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder- en grundbog* (s. 217-239). København: Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- Jones, E. (Januar 2013). Internationalization and employability: the role of intercultural experiences in the development of transferable skills. *Public Money and Management*, 33:2, s. 95-104.
- Juel, F. M. (02. Februar 2016). *Travlhed og panik giver fejlansættelser*. Hentet fra Berlingske Business: <http://www.business.dk/karriere/travlhed-og-panik-giver-fejlansaettelser> - Set d. 7. Maj
- Järvinen, M. (2005). Pierre Bourdieu. I H. Andersen, & L. B. Kaspersen, *Klassisk og moderne samfundsteori* (s. 350-371). København K: Hans Reitzels Forlag.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2000). *Job og personvurdering - om at øge træfsikkerheden i udvælgelse*. København K: Børsens Forlag A/S.
- Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, s. 125-138.
- Kristiansen, S., & Kroghstrup, H. K. (2003). *Deltagende observation*. København: Gyldendal akademisk forlag.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2015). *InterView*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, L. N., & Hansen, D. M. (2016). *A complex field of tension in a language school*. Ikke udgivet.
- Lynggaard, K. (2015). 7. Dokumentanalyse. I L. T. Svend Brinkmann, *Kvalitative metoder - En grundbog 2. Udgave* (s. 153-167). København: Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- Lønstrup, L. (11. November 2013). *Små virksomheder rekrutterer skidt*. Hentet fra Djøfbladet.dk: <http://www.djoefbladet.dk/nyheder/2013/11/sm-aa--virksomheder-rekrutterer-skidt.aspx> - Set d. 7. Maj 2017

Olsen, J. (2009). *Kulturmødet - en undersøgelsesmetodik*. Nykøbing F.: Forfatteren og socialrådgiveruddannelsen i Nykøbing Falster.

Qvortrup, A., & Wiberg, M. (2013). *Læringsteori & didaktik*. Hans Reitzels Forlag.

Rekrutteringsfirma. (u.d.). *Om rekrutteringsfirmaet*. Hentet fra Anonymiseret rekrutteringsfirma.

Retsinformation. (27. Maj 2008). *Retsinformation.dk*. Hentet fra Bekendtgørelse af lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet:

<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=122522> - Set d. 18. Maj 2017

Richardson, J. T., Bourdieu, P., Lévi-Strauss, C., Dunne, J., & Callewaert, S. (2003). Tema VI - Pierre Bourdieu om forståelse som metode i sociologisk forskning. I S. Callewaert, *Fra Bourdieus og Foucaults verden* (s. 312-331). Akademisk Forlag.

SDU. (u.d.). *Bo H. Eriksen*. Hentet fra SDU personprofil:

<http://findresearcher.sdu.dk:8080/portal/da/person/bo> - Set d. 15. Maj 2017

Szulevicz, T. (2015). 3. Deltagerobservation. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog 2. udgave* (s. 81-96). Hans Reitzels Forlag.

Thisted, J. (2012). *Forskningsmetoder i PRAKSIS - Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. København: Munksgaard.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* 25, s. 188-204.

Wilken, L. (2006). *Pierre Bourdieu*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.

Wilken, L. (2011). *Bourdieu for begyndere*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Bilag nr. 1

Interviewguide rekrutteringskonsulent

Indledende spørgsmål/præsentation:

- Hvem vi er.
- Hvad interviewet skal bruges til.
- Anonymitet.
- Tidsramme
- Må vi optage?

Spørgsmål til at åbne samtalen op/for at skabe tryghed/spørgsmål alle kan svare på:

- Hvor længe har du/I arbejdet her?
- Hvordan ser en typisk dag ud for dig/er?
- Hvad fik dig/er til at vælge at arbejde indenfor dette felt?
- Hvad er jeres uddannelsesbaggrund?

Om rekrutteringsfirmaet:

- Kan I fortælle om firmaets størrelse/afdelinger/samarbejde?
- Hvilke procedurer har I i firmaet?
- Har I et specielt fokus ift. rekruttering eller favner I mere bredt?

Om processen at finde de rigtige kandidater til en kunde:

- Kan du med dine egne ord fortælle om den proces I gennemgår med kunderne for at finde den rette kandidat?
- Har I faste tilgange til kunder, som I skal følge? - i så fald, hvilke?
- Hvordan kan I sikre, at en kandidat kan passe ind i kundens firmakultur?

Overordnet om rekrutteringsfirmaer

- Hvad tænker du, at I kan tilbyde jeres kunder, som de ikke selv kan gøre?
- Hvilke typer kunder har I oftest? Private? Små? store? Offentlige?

Om samarbejdet med kandidaterne

- Hvordan foregår jeres samarbejde med kunderne?
- Bruger I nogle virkemidler til samarbejdet og kommunikationen? Hvis ja, hvilke og hvorfor?

Om kandidaterne:

- Hvordan finder I kandidater? Eller finder de jer?
- Handler det kun om faglige kompetencer? Eller har en personlighed også værdi ift. en arbejdsplads? - i så fald, hvordan finder I ud af kandidatens personlighed?
- Hvordan opfatter I generelt, hvad kandidaterne synes om denne ansættelsesproces gennem jer?

Afslutning

- Hvordan har det været at blive interviewet?
- Har det sat gang i nogle tanker?
- Er der noget, du gerne vil uddybe, tilføje?
- Må vi kontakte dig, hvis flere spørgsmål?
- Du er velkommen til at kontakte os i tilfælde af at du kommer i tanke om noget
- Vil du have tilsendt interviewet?
- Mange tak!

Bilag nr. 2

Interviewguide kandidat/kunde

Indledende spørgsmål/præsentation:

- Hvem vi er.
- Hvad interviewet skal bruges til.
- Anonymitet og tidsramme
- Må vi optage?

Spørgsmål til at åbne samtalen op/for at skabe tryghed/spørgsmål alle kan svare på:

- Hvad er det for et firma, du arbejder i?
- Hvad laver din virksomhed?
- Hvad er din stilling her?
- Hvor længe har du arbejdet her?
- Hvordan ser en typisk dag ud for dig?
- Hvad er din uddannelsesbaggrund?

Spørgsmål om virksomheden

- Hvor mange ansatte har I, i virksomheden?
- Har virksomheden en HR afdeling?

Spørgsmål om brugen af rekrutteringsfirma

- Hvorfor har I valgt at benytte et rekrutteringsfirma?
- Hvad mener I rekrutteringsfirmaet kan tilbyde, frem for jeres interne service?
- Har I benyttet rekrutteringsfirmaer før? Hvis ja, hvad er jeres erfaring med det?

Forventning

- Hvad er jeres forventninger, når I vælger at samarbejde med et rekrutteringsfirmaer? Kan du med dine egne ord fortælle os den proces I gennemgår?
- Hvad er vigtigt for jer i samarbejdet med rekrutteringsfirmaet og processen i at finde den rette kandidat? Hvordan oplever du/i at dette bliver opfyldt?
- Er det så det samme når du sidder som kunde?

Om kandidaterne:

- Når I leder efter nye medarbejdere, hvilke kvalifikationer vejer I så højest? (Faglige, sociale)
- Hvor vigtigt er det for jer, at en ny medarbejder passer ind i den kultur, I har i firmaet?
- Og hvordan sørger rekrutteringsfirmaet for det?
- Hvordan oplever i, at de nye kandidater "matcher" jeres virksomhed, både fagligt og socialt?

Som kandidat:

- Er det rigtig forstået, at du selv har gennemgået rekrutteringsprocessen? Hvis ja, hvordan oplevede du så det her med at komme til samtale hos nogle andre end dem du skulle arbejde for?
- Blev der foretaget tests? Hvis ja, hvordan oplevede du dette?
- I samarbejdet med rekrutteringsfirmaet, hvad oplevede du, de lagde stor vægt på? (Faglige kompetencer? Det sociale? Det personlige? Andet?)
- Blev der fulgt op af rekrutteringsfirmaet efter ansættelse? Hvis ja, hvordan foregik det?
- Er du før blevet ansat direkte af et firma? Hvis ja, - er der forskel (og hvilke?) på at blive ansat vha. et rekrutteringsfirma og direkte af et firma?
- Hvordan tænker du, at konsulenterne får de bedste forudsætninger for at udvælge den rigtige kandidat til jeres kultur?

Afslutning

- Er der noget du gerne vil uddybe, tilføje?
- Må vi kontakte dig, hvis vi får flere spørgsmål?
- Du er velkommen til at kontakte os i tilfælde af at du kommer i tanke om noget.
- Mange tak for din tid!

Bilag nr. 3

Transskribering af interview med rekrutteringskonsulent

I = Interviewer

K = Rekrutteringskonsulent

I: Hvor længe har du/I arbejdet her?

K: Jeg har arbejdet her lidt over tre år (...) Jeg blev uddannet Cand.oecon i innovation management .. hvilket egentlig er en meget bred uddannelse, men det smarte ved den er at man ligesom kombinere det ved at have en mentorvirksomhed. (...)

(K taler om hendes uddannelse og vej hen til bureauet)

K: Jeg havde faktisk en opgave med en af de virksomheder jeg samarbejdede med omkring fastholdelse af medarbejdere. Altså, hun lagde sådan lidt op til, at hun blev sådan lidt snydt, når hun havde folk til samtale, så hun ville gerne have nogen med til at gennemskue, hvad det var der gik galt. Også sad jeg egentlig bare med der, og lyttede og havde ikke haft noget erfaring i forhold til rekruttering før, men fandt hurtigt ud af, at jeg synes da ligesom der var nogle klare ting, som hun gjorde forkert, fordi at hun var meget, altså hvad kan man sige? Dømmende. Altså, det var et forhør og hun havde allerede et billede af at de var kommet ind for at snyde hende, så hun kunne ansætte dem og så snart der var noget andet, så ville de stikke af. Så det var faktisk decideret ubehageligt at sidde og observere. Også var der faktisk en af dem, som kom til samtale, som havde lidt samme attitude og som mindede rigtig meget om hende, og de klikkede sådan lidt bedre. Hun var meget sødere, altså hun ændrede adfærd og ændrede adfærd til altså nu interviewede hun hende og hun fik en større chance. Det var jo selvfølgelig også hende hun ansatte i sidste ende. Hvilket efter mine anbefalinger bagefter, altså jeg havde ikke ansat hende, hvis det havde været mig, fordi hun mindede for meget om hende her ejeren og hun skulle jo ikke arbejde tæt sammen med hende. Hun skulle heller ikke ansætte en, som skulle rende rundt og være leder for dem her, hun skulle ansætte en, som skulle være en teamspiller. Men det ansatte hun ikke, hun ansatte sådan en lille dramaqueen, som jo et eller andet sted kom ind og lavede rav i den. Nu fulgte jeg den ikke helt til ende, men jeg er ret sikker på, det ikke blev en særlig god løsning. Fordi hun var heller ikke i det stadie, hvor hun rent faktisk ville have det her kritik. Hun havde bedt om det, men jeg tror det hun havde regnet med, var at jeg ville sige "du har ret" i de observationer og det havde jeg så ikke. Jeg var ikke enig, også synes jeg bare hold kæft hvor det spændende også gik jeg ud og undersøgte hvilke firmaer der havde noget med det, også bankede jeg egentlig bare på døren (...)

Firmaet har været meget kendt for at være udelukkende vikarbureau (...) De ringer også skal de bare have fundet en lynhurtigt og det er ikke så gennemarbejdet som en rekrutteringsproces. (...)

Det er egentlig bygget sådan op i dag at dem der sidder herude foran, de håndterer de hurtige vikariater og os der sidder sådan lidt mere hernede bagved, vi tager os af vikariater og de lidt længere vikariat. Sagde jeg vikar? Vi tager os af rekruttering og de længerevarende vikariater, fordi det kræver lidt mere fordybelse. (...) Det er sjovest og komme ud.. enten fordi en virksomhed ikke ved, hvad de har brug for fordi det er en nyoprettet stilling. De har nogle forventninger om hvordan det kan være, også har man jo mulighed for at give rigtig meget sparring eller at det er ja en almindelig stilling, men de synes måske profilen er meget svær at finde. De har måske selv prøvet tidligere og har ikke selv fundet den rigtige profil, også komme ind i den fase. Eller at det bare er en kunde der siger, det er jeg ikke god til, det har jeg ikke tid til, tag jer af det. (...) men de to første er sjovere. Hvis man selv måtte vælge.

I: Og din stilling? Bare lige så vi får det med også?

K: Årh ja.. det hedder egentlig personale- og kundekonsulent, men det har udviklet sig mere til, altså sidste gang vi slog noget op, der overvejede vi også om det skulle hedde rekrutteringsspecialist, fordi det er mere det, jeg er begyndt at beskæftige mig med. (...)

I: Nu er det ikke sikkert du så ofte har sådan en, men en typisk arbejdsdag og typiske arbejdsopgaver?

K: Jamen det er jo... altså hvis man kigger på faserne i rekrutteringsforløbet, så er det egentlig delt lidt op i 4 faser, hvor den første del er der, hvor man ligesom skaber kontakten til kunden, så der er jo ikke nogle dage der ligner sig selv, men hvis man kigger på den måde, så kan det være delt op over en helt uge eller også en hel dag engang imellem, men altså hvor man er ude på nogle kundebesøg og får skabt den her relation og også får lidt afdækket behovet. Næste del i fasen er jo så at få spurgt ind til profilen, få lavet en profil og job-annonce og slået op de forskellige steder og begynde hele den der search proces. Så har man folk inde til samtaler, man får synliggjort, hvad det er for nogle ting, man ligesom skal have spurgt ind til. det har man så gjort inden, men der får man lavet sig materiale til selve interview-delen og jeg starter egentlig fra bunden af hver gang også ligesom retter mit interviewskema efter lige præcis, hvad det er for en profil, også har jeg en person til samtale. Får ringet efterfølgende og taget referencer også lavet præsentationsmateriale til kunden, sådan at hvis de har 2-3 kandidater de skal sammenligne, så får de puttet det i den samme ramme, så de er lettere at sammenligne et eller andet sted. Og det er jo egentlig faserne hvis man kan sige det sådan. Også er der opfølgning selvfølgelig. Så sådan en dag som i dag, hvis vi tager udgangspunkt i det, så har jeg et interview med en kandidat her efter middag også skal jeg have ringet og lavet referencer på personen. Jeg skal begynde at præsentere ham. Samtidig har jeg også nogle andre kandidater, jeg har fået ansat. Dem skal jeg også lige følge op på. Det er super vigtigt med opfølgning til sidst. Altså, man kan sige, man kan ansætte en også stoppe samarbejdet der, eller man kan lige fortsætte for at være helt sikker på, om det nu også har været en rigtig god løsning. Også fordi, hvis man gør det indenfor de første 14 dage eller måned, så kan man jo nå at forhindre, hvis der er nogle ting, der ikke er helt på plads. Enten fordi virksomheden ikke har en god plan for hvordan man introducere nye medarbejdere. Så kan man måske lige få rettet ind. Der sidder jeg med en opgave nu, hvor der ikke har været en hel planlægning. Det er egentlig første gang jeg oplever det. Normalt så ringer jeg og så kører det bare. Og det er jo også dejligt. Så får man lige sådan et lille egotrip der og at man har gjort det rigtig. Men lige den her, der er så en udfordring, fordi det er en ny afdeling han er blevet sat til. Man har købt en hel ny funktion eller en virksomhed op. Så man har en helt ny afdeling, man ikke kender så godt også har man ansat en til at drive den her afdeling. Men det der så er sket, det er at den er blevet isoleret lidt, fordi man ikke sådan kender så meget ilt den. Så man har ikke en klar... altså, hvordan plejer man at få en ny medarbejder ind... han er blevet glemt en lille smule. Og i og med at jeg har fulgt op indenfor 14 dage, så har vi så mulighed for at rette lidt op på det. Og det lader også til at kunden er bevidst om det nu. Det var lige hvordan en dag kan se ud.

I: Hvis vi så tager lidt overordnet om selve firmaet, så har i jo som du selv siger der er både noget omkring vikariater, der er også noget om rekruttering og de forskellige ting, men kan du sådan fortælle noget om jeres afdeling og størrelsen og samarbejder imellem dem?

K: Vi er jo meget forskellige. Det der ligesom er pointen, det er at det skal være lokalt, man skal være lokalt tilstede, så vi er selvfølgelig delt ud i forskellige afdelinger og der kan man sige, at her i (Stednavn), noget af det vi er gode til er økonomi også det her produktionsområde. Også er vi begyndt på, efter min ansættelse også og komme lidt ind på nogle tekniske profiler, ingeniører og hvad der kan have at gøre med teknisk salg. (...) Esbjerg f.eks. er rigtig gode til at lave rekrutteringer med hovedparten i ingeniører og det er selvfølgelig fordi behovet... de laver også de andre ting... men det er meget ingeniører de gerne vil trække til det område.. ja også er der Kolding, og altså.. det er meget forskellige, hvad det er man egentlig er gode til. vi prøver at være gode til det hele, men det kan man ikke. Og hvis man kigger på sjælland, hvor vores hovedkontor ligger... altså der har de en decideret lab.med. afdeling, som kun tager sig af laboranter indenfor det område. Der sidder nogle der kun arbejder med det. der har de mulighed for, også pga. deres størrelse, at

være endnu mere specialiserede. Altså, jeg har jo ikke selv en teknisk baggrund, men man kan sige, når jeg så ansætter de profiler, så har jeg så et tættere samarbejde med kunden, fordi det jeg så er godt til, det er jo så at spørge ind til og så det menneskelige og egentlig fagområdet er ikke så relevant. Selvfølgelig skal man have noget forståelse for det, men det vigtigste er egentlig at man så kan få et godt sammenspil, hvis det så er det helt nyt fagområde, man skal arbejde indenfor. Så hvad var spørgsmålet? Jo altså man kan sige synergien på den måde det er, at man kan sige, vi er delt op.. der er nogle specifikke grænser, hvor man kan sige, de kunder der bor der de hører sig indenunder den her afdeling. F.eks. silkeborg hører sig faktisk til Århus/Horsens men altså, hvis nu de har kandidater i Silkeborg, så kan en kandidat jo sagtens arbejde i Herning, så man kan sige, vi bruger hinandens kandidater og hvis vores kunder flytter, det gør de jo også hele tiden, så forsøger vi at lappe over. Selvfølgelig er der nogle kunder, man har et sindssygt godt forhold til og det kan jo ikke undgås at man får det. f.eks. Aalborg hører også til Århus/Randers området men der har jeg en rigtig god kunde oppe, som jeg har fået lov at beholde. Fordi det ikke ville give det samme. Rekruttering har jo rigtig meget med relation at gøre. Der er også rigtig meget flyt fra (vores firma) over til nogle andre bureauer, og derfor kan man jo godt skifte nogle gange, fordi at man netop har en rigtig god relation til den kandidat eller den medarbejder og det er det der gør det. Så vi prøver at have et godt samarbejde på den måde og vi bruger rigtig meget det her lead-generering, hvor vi hører jo hele tiden. Altså så har vi nogle kandidater til samtale også hører vi jo rigtig meget om, hvad de har oplevet i markedet og får måske mulighed for at... nej det lyder som en spændende virksomhed du har arbejdet med der, men den ligger så i Århus-afdelingen også giver vi den videre til dem, så vi prøver rigtig meget samarbejde på tværs. (...)

I: Ift. de processer i bruger på afdelingerne, er det så de samme eller er det også meget individuelt?

K: Jeg tror, at man tilpasser det meget. Altså selvfølgelig har vi nogle modeller, sådan at man kan tilpasse efter behov. Altså, Danmark er et lille land, men der er jo utrolig stor forskel på kulturen de forskellige steder, og hvad der virker for en. Altså, vi har nogle modeller man kan hente ind, men man skal jo tilpasse så det passer til en selv. Og det er der rigtig stor mulighed for, så vi arbejder ikke ens, men vi har de samme redskaber til rådighed og samme inspiration også får man det egentlig selv til at fungere. Der er nogle der er meget, hvad kan man sige? Kører meget slavisk og meget analytisk til værks også er der nogle, der egentlig har det bedre med bare at tage en snak og måske ikke notere så mange ting.

I: Det giver jo også noget til kunderne, kan man sige, at man kan få de forskellige oplevelser?

K: Ja ja helt sikkert. Der er også forskel på, altså hvis man sidder meget med produktionsmedarbejdere, altså det er jo ikke noget der tager så lang tid, hvis det bare er arme og ben i et kort vikariat. Det er jo en samtale på omkring et kvarter-tve minutter, men der er noget i f.eks. den rekruttering jeg skal have senere i dag, det er en business controller, det tager lang tid. Det tager over en time bare med samtalen, og det har sig også med at strække sig over det, også er der test bagefter. Altså, der er forskel på volumen. Den kræver lidt mere systematik end et produktionsmedarbejder, som man måske kan huske sådan lidt bedre.

I: Kan du med dine egne ord fortælle om den proces I gennemgår med kunderne for at finde den rette kandidat?

K: Jamen det handler rigtig meget om at få en forståelse for, hvad kunden har behov for, også måske også give lidt mere. Nogle gange så møder man nogle kunder, der siger "jeg skal bare have en bogholder" men det er jo et vidt begreb. Der er stor forskel på hvilken bogholder, man skal have og stor forskel på, hvilken virksomhed man har. Er det en virksomhed med stram likviditet, så er der behov for en anden type bogholder, fordi der skal pengene måske holdes lidt tilbage og du skal være endnu mere stram med at få pengene ind i virksomheden. Derfor er det vigtigt at få en forståelse for virksomheden. Og jeg tror det er det, der har hjulpet, altså hvis man kigger på min uddannelse, jamen bruger du det hele? Det gør jeg egentlig på forskellige måder, fordi når jeg går ind i virksomheden, så skal jeg jo have en forståelse for hvad er det for nogle kompe-

tencer kandidaten skal have. Men der hvor nogle virksomheder bliver overraskede det er, at det er ikke helt nok for mig. jeg skal også have at vide, hvor skal personen sidde ift. resten af organisationen og hvem er I? Altså, sådan det mere personlige og det ved folk aldrig. Altså, hvis man spørger "hvordan er jeres kultur?" man skal spørge på mange andre måder, for egentlig at få det rigtige svar. Og samtidig at have en forståelse af, hvordan skal det se ud i fremtiden. Fordi hvis det er bodil inde fra bogholderiet, der er stoppet og hun har været der de sidste 25 år. Nu vil du have en ny bodil. Det kan du ikke få. Ikke 100 % det samme og er det også det der er nødvendigt? Altså også nogle gange stille nogle kritiske spørgsmål overfor kunden. Det er jo ikke altid de lige føler det er det de har behov for og det handler lidt om lige at få en fornemmelse. For man kan sige, man kan tilbyde en kunde rigtig mange ting. Noget af det vi arbejder meget på, det er jo, at vi har noget der hedder pris herud af et sted også har vi noget der hedder tid også har vi noget der hedder kvalitet (Tegner en trekant) og det handler om, når man er ude på de her kundebesøg, hvor vigtig er tiden for jer? Er det nu vi skal have en, så er kvaliteten måske ikke.. altså så er der nogle ting man godt kan lacke på. måske skal personen sidde meget alene, så hvis hun er lidt speciel, eller han er lidt speciel så betyder det måske ikke så meget også arbejder man indenfor et andet område. Men er tiden fuldstændig underordnet og det bare er vigtigt at vi får den aller aller bedste medarbejder til lige præcis os, så tager det også længere tid, også er det altså også et andet prisniveau. Så det handler om at få en forståelse for, at vi skal jo heller ikke give kunden mere end de har behov for, men nogle gange skal man også være lidt kritisk, når de siger "vi skal bare have en bogholder" fordi i sidste ende, hvis vi så ikke løser opgaven, så vil de jo også sidde "ej, men i burde også vide at vi er sådan og sådan. Og hun passer slet ikke ind i vores team" at man også har prøvet at spørge ind til det, så har man i hvert fald afdækket sin ryg et eller andet sted, ift. at man har prøvet at presse kunden ift. at have tænkt nogle tanker. Fordi nogle gange, så ved man det ikke helt, at man kan godt blive overrasket over nogle af de spørgsmål, som man stiller ift. det havde jeg ikke lige tænkt på, eller det ved jeg ikke lige, hvordan det bliver. Det kan være rigtig mange ting. Nogle gange snakker vi også med en person, som faktisk ikke kender profilen så godt. Altså hun er stoppet, eller blevet sygemeldt også er man gået ind og taget over, så man ved faktisk ikke så meget om det, også skal vi måske have fat i en helt anden. Så det handler meget om at forstå kompetencerne, men også at forstå hvor personen er i virksomheden og selvfølgelig forstå, hvad skal der ske i fremtiden. Det er også ligeså vigtigt ift. hvis vi skal sælge det udadtil. Mange virksomheder de tænker "mig, mig, mig og jeg skal bare havde det og det og det" men der er ikke så mange af de rigtig dygtige derude længere, så vi skal også have solgt dem den anden vej og derfor har jeg behov for at vide det her ting, for at kunne sælge virksomheden. Det kan godt være at jeg nogle gange kommer ud og tænker "okay den her virksomhed havde jeg ikke lyst til at arbejde i, men hvad er det der er unikt ved det her. Der er fokus på familielivet eller.. man er ikke så tætte her, men man arbejder også kun 7-16 også har du bare fri også har du ikke det her ekstra arbejde eller rejseaktivitet. Så skal du ud og finde det folk der synes "ej det er bare super rart at der virkelig er plads til min familie her og jeg ikke skal have dårlig samvittighed og arbejde mega meget over, for det forventer man ikke her" det er jo positivt for nogen. Men det er ikke altid, når man er der ude, at det er faktisk mega fedt for den type medarbejder jeg skal have fat i, så det skal vi have synliggjort. Eller hvis det er en nyoprettet stilling, som jo er super sjovt at skrive om, fordi der kan være så mange muligheder. Hvis det er den her profil, der kommer ind, så kan du måske komme i den her retning. Altså, du har virkelig mulighed for at forme. Og det er der jo nogle bestemte profiler, der synes at det er bare spændende, at det kan godt være det ser sådan her ud, men det kan være det kommer til at se helt anderledes ud på sigt, og det har jeg mulighed for at påvirke. Så er det dem vi skal have fat i og det skal jo synliggøres i annoncen, men også i. jeg skal have det, når jeg sidder og snakker med dem (kandidaterne) så jeg ved om det er det, man godt kunne tænke sig.

I: Så det er meget gennem samtaler med kunderne, at man finder ud af, både hvilke kompetencer de har behov for og hvilken kultur, hvilket menneske man så skal finde og sætte ind i den stilling?

K: Ja. Og det kan man sige, kan man gøre det på en time, hvis man har sat det af. Det kan godt være svært. Så derfor kommer der et samarbejde efterfølgende. Det er meget sjældent at det bare er sådan en lodret.. isoleret for sig selv. I nogle situationer så begynder man at samarbejde noget mere, også får man nogle flere

inputs til tingene. Faktisk så for eksempel hvis det er helt vildt teknisk, så har man brug for mere samspil også lærer man også noget mere om kunden. Altså spørger du en kunde "jamen hvordan er I her?" puha, vi er simpelthen så rare, men der er jo mange ord på, hvad det vil sige og være rar. Så nogle gange kræver det to samtaler. Også kan man sige, når man så har lavet annoncen, så sender man jo også den tilbage. Så har man jo fået det hele kogt ned på noget papir også skal kunden se det igen og altså "er I enige nu?" Det er jo det min oplevelse af det her er.

I: Ja, kan I genkende jer selv?

K: Ja og det er jo super vigtigt. Hvis de så siger "aarh det synes jeg måske ikke helt" så får man en god snak om det. Så det er hele tiden sådan en læringsproces man lige kan tilpasse.

I: Hvordan kan I sikre, at en kandidat kan passe ind i kundens firmakultur og er de rigtige?

K: Altså, det er der jo mange muligheder. Der er jo selvfølgelig det her med, at man har sendt den her annonce tilbage, så man har fået et billede om, hvordan de er. Så har vi jo tests. Nogle testredskaber. Vi har noget der hedder en mpa, som er ens foretrukne arbejdsadfærd. Og der kan kunden have været inde. Vi har faktisk en rigtig sjov episode lige nu, hvor vi har tre ledere, også har de været inde og vurdere, der er sådan nogle forskellige kriterier. Der er 9 arbejdsadfærd og de er delt op i tre kategorier og man kan sige den ene det er måden vi arbejder på, det sociale også ens ekkodrive, som er oppe i den første. Også har kunden mulighed for ligesom selv at skravere om hvad forestiller vi os er det vigtige i den her funktion. Det er superskægt, når man så har tre ledere, som svarer vidt forskelligt og det er ikke altid.. fordi du kan sidde sammen med tre ledere og de sidder og fortæller og "jamen jeg er enig", det er det jeg vil have også har de et billede om at de alle sammen er enige. Men når man så har den her, så kan man sige "amen i er overhovedet ikke enige, der er nogle ting i ser anderledes på, det skal vi lige have snakket om" fordi så selvom de tror de siger det samme, når vi så har det nede på papir, så kan vi godt se "vi siger måske faktisk ikke det samme og hvad er det så vi finder vigtigst i det her" det er et super godt redskab, også fordi når man så har kandidaten inde, så laver de så også en test op af det her. Og det er jo aldrig at det er 100% indenfor det her, men ligger man over de 60 og der er forskel på hvad man prioriterer højt. Man prioriterer ikke alle 9 lige væsentligt. Også kan man jo gå ind og se om det er på de høje faktor, der giver mening og hvilke udfordringer det ellers giver. Og et andet godt redskab det er noget der hedder en easy, hvor man kan tage et billede af, hvordan afdelingen ser ud, også se, hvordan vil den her person passe ind i det her team og hvilke udfordringer er der. Jeg var ude i en virksomhed her i Aalborg og de har selv været ude og finde kandidaten nu, men i og med at jeg har været med til at ansætte – det er sådan en lille virksomhed på 8 – og jeg har været med til at ansætte 3 af dem, så har de bedt mig om lige af komme med og se, hvilke udfordringer der kan blive og få en oplevelse af ham her i forhold til resten af teamet. Og der er en kæmpe.. altså han er meget anderledes end resten. Det er en salgsorganisation, men han skal ikke selv sidde som sælger, men han kommer til at virke meget anderledes end de andre, så det her med at få synliggjort, at der kommer nogle kommunikationsvanskeligheder og det skal i bare være opmærksomme på og specielt sammen.. altså han skal samarbejde meget sammen med, altså sådan en rigtig primadonna type, som har et sindssygt stort ego, så altså man skal holde ham lidt nede nogle gange... men det er typisk sådan nogle salgsfunktioner, og det er jo også godt de har det. Men der kommer altså nogle problemer.. eller det behøver jo ikke være problemer, man skal bare være opmærksom på at, det vil nok få lidt svært ved at kommunikere, fordi de er vidt forskellige. Der er sådan decideret den her tegning, hvor der er sådan folk der er sådan i modsatte ender, han er det der hedder en supporter og (navn) han er det der hedder en implementor. Så de vil få svært ved at snakke samme sprog, hvis man ikke lige er opmærksom på det.

I: Så det vil sige, at i rent faktisk går ind og altså også tester de teams, de skal ind i, i nogle tilfælde?

K: I nogle tilfælde. Det er jo desværre ikke alle der vil have det med. Men når det er en af de her nøglepersoner, der kommer til at fylde rigtig meget. Det er det her med, hvor der er en længere tidshorisont, og det er sådan en nøgleperson, så det er altså ikke bare ud og finde en. Det er en der kommer til at spille en stor rolle for det strategiske i virksomheden, så er det jo super vigtigt og man kan sige lige med den her, det er fordi han kommer til at spille en stor rolle i det strategiske, men det er mere fordi virksomheden er så lille, så en medarbejder kan ikke rigtig putte sig, så man har virkelig stort behov for at synliggøre, hvordan de skal arbejde sammen. Så derfor var det super vigtigt for dem. Men det er jo heldigvis nogle kunder, der har indset det her behov. Så det er med til at afdække profilen, fordi så er det jo meget nemt og sige "okay, jamen det er jo en supporter type vi skal have." og nogle gange, altså så kan man sige, det er jo ikke altid virksomheden er bevidst om, hvad det er for en profil man skal have. Men når man har taget de her tests, så kan man jo snakke om det.

I: Ja. Det giver ligesom, sådan som jeg forstår det, nogle visuelle virkemidler til at blive enige om kommunikationen. Både internt i virksomheden, men også for jer, som ligesom kommer ud og siger, nu skal vi også have et fælles sprog for, hvad det er i ligesom søger?

K: Præcis. Og det er jo det der med, når man ikke helt er bevidst om, jamen hvem er vi som afdeling, så er det en rigtig god mulighed for at finde ud af. Jamen altså vi har jo været ude, nu den her business controller, der har vi decideret været ude og teste den afdeling han skal være i. Og man har behov for alle dele. Men det giver også nogle udfordringer, og der kan man sige, er virksomheden klar til de udfordringer det giver. Og nogle gange har jeg også taget de her tests også er kunden ikke så lydhør overfor, fordi de er bare blevet forelsket i ham her. Så kan man godt synliggøre... best scenario det er at vi kan præsentere tre kandidater, men der er ikke tre kandidater, der ligner hinanden. Så kan man også bruge det her meget objektivt til at fortælle, for man kan godt have en personlig favorit, men det skal ikke være min personlige favorit der skal ind. Jeg skal holde det meget neutralt. Sådan at jeg bare fortæller, der er de her fordele og de her udfordringer, også har de forhåbentlig det bedste billede af, hvad der vil være den bedste løsning for dem.. det sjoveste er jo hvis det er pisse svært for dem og de synes "ej det er godt, og det er godt" så har man jo fundet tre interessante profiler, selvom det ligner vidt forskellige. Det behøver ikke altid være en let beslutning.

I: Når der kommer nogle kunder til jer? Hvad tænker du så i kan, som de ikke selv kan?

K: Jamen jeg tror.. altså der er jo rigtig mange fordele ved at bruge et eksternt bureau og hvad lige præcis grunden til det er man vælger. Det kan være meget forskelligt. Det kan være, man f.eks. ikke har tiden til det, fordi man skal bruge sine ressourcer et andet sted, men det kan også være, at man rent faktisk ser, at vi har en anden kvalitet. Der er nogle af vores kunder, vi har jo typisk de her små og mellemstore kunder, det er jo ikke de her helt store kunder vi egentlig har de her store kunder, som også har deres egen HR afdeling, fordi de klarer det jo egentlig selv. Så vi kommer tit ind steder, hvor de ikke har deres egen HR afdeling, og hvis de har er det jo ofte bare et lønningsbogholderi, som måske ikke er helt optimalt at bruge i en rekrutteringsproces. Typisk så gør de det jo selv, men har måske erfaret at, jamen vi har ikke tiden til det, så det er måske meget rart, at der er nogle andre der indhenter dem så, jeg kan fokusere min tit. Jeg mangler en medarbejder og hvis jeg så skal bruge tiden på rekruttering, så er jeg jo endnu mere underbemandet end jeg er i forvejen. Så der er det jo meget rart at jeg bare kan ligge det lidt væk. Jeg tror ikke de tænker "det kan jeg ikke selv." men det er måske bedre at bruge ressourcerne et andet sted. Der er også dem der tænker, det er i bedre til, fordi i ser tingene på en anden måde. Man kan sige, nu det eksempel jeg havde med hende der til at starte med, hende der dengang jeg var ude i den her virksomhed inden jeg kom til at være her. Hendes person var et eller andet sted, altså det her med at være objektiv, når du har en samtale, det er jo også svært for mig, at være objektiv når jeg har en samtale, men det er lidt lettere for det er ikke min virksomhed, og det er det jeg skal gøre, jeg skal prøve og være så objektiv som muligt. Jeg kan sagtens sidde og tænke "det er bare en skide god person. Ham svinger jeg virkelig godt med." men det er ikke ham, altså jeg skal ikke samarbejde med ham. Og man kan sige, når folk de skal ansætte til sig selv, det er helt menneskeligt. De folk,

vi godt kan lide, det er dem der minder om os selv, også er det også dem vi gerne vil ansætte, men når man så er leder ellers sådan et eller andet, så er det jo ikke altid, at det er en magen til en selv man skal ansætte. Så det er faktisk rigtig svært at forhold sig objektivt til det. det er jo ikke altid, hvad man har lavet, det er også meget, jeg har bare en god mavefornemmelse, fordi jeg godt kan lide den her person, fordi den her person, sandsynligvis viser nogle ting, som minder om mig selv. Og jeg tror det er vi kan gå ind og gøre engang imellem, om vi er bevidste om det, eller ikke bevidste om det, fordi det måske er ressource(kan ikke høre 20:41). et spørgsmål om tid eller noget, så tror jeg at det vi kan gå ind og gøre, det er vi kan gøre det lidt mere objektivt, så det er nogle andre faktorer der spiller ind. Og det er helt vildt svært, hvis man skal sælge til virksomheder, som måske er vant til at folk kommer gående ind fra gaden af. Det gør de jo ikke rigtig længere. Det har de her produktionsvirksomheder måske været vant til. Der kommer bare en også forsøger vi. Men når man er oppe på andre niveauer, så det med at forsøge, det er bare heller ikke. Det er så dyrt at fejlansætte. En ting er at man har brugt en masse ressourcer på at ansætte den her person. Man kan jo virkelig have lavet rav i den og skabt konflikt i den her afdeling. Alt muligt man faktisk ikke kan måle. Så det er svært at forestille sig, hvad konsekvenserne egentlig er. Så ja, hvad var min pointe? Ja, det her med at være lidt mere objektiv. Vi gør faktisk, eller vi er begyndt at gøre det med at få noget sparring fra vores andre afdelinger, når vi selv skal rekruttere internt, fordi vi sidder ligesom alle andre virksomheder, med samme problem, at hvis vi skal ansætte så kan det være svært at være 100% objektiv. Det er jo ikke noget man gør med vilje, men vi ved bare, at så er det måske rart nok at bruge en af de andre virksomheder i den her sparringsrunde, sådan at man måske forholder sig lidt mere skeptisk. Arh skeptisk.. kritisk!

I: Det er så lidt mere på kandidatbasis, når I skal ud og finde nogle kandidater, skriver I så stillingsopslag ud eller finder de jer, eller har I nogle databaser, eller hvordan foregår hele den proces?

K: Det er meget forskelligt. Altså, vi har jo en database, som består af aktive og øh..ikke aktive, jeg kan ikke lige finde ordet (passive), men altså, hvor det er folk vi både har haft til samtale og som er ledige lige nu og her, der har vi en kæmpe database, hvor folk melder sig ind. Den består også af nogle der ikke er aktive, og som egentlig måske er i job, men måske bare lige vil have en fornemmelse for hvad sker der. Min fornemmelse er nok, at den forsvinder lidt mere den funktion, fordi nu har vi linkedin. Og den bevæger vi os mere og mere over på, fordi alle folk er linkedin. Eller der er rigtig rigtig mange der er der i dag. Så det her med at melde sig ind på en kandidatdatabase, for at se hvilke muligheder der er, det forsvinder nok lidt. Så det er nok mere de aktive, der begynder at fylde mere og mere. Det er nok sådan lidt en tendens. Eller en fornemmelse vi har. Så vi har både vores egen database, når vi så får en opgave ind afhængigt af hvilket omfang, jamen så tjekker vi jo lige, hvem har vi i vores eget system vi kan bruge af. Også fordi det er jo der, vi kan levere hurtigt, hvis der er en bogholder eller et eller andet der er syg, jamen så har vi altid nogle på hylden. Så godt som man nu kan. De må jo desværre selv bestemme, så det er ikke altid de er ledige længere. Sådan er det lidt når man arbejder med lovlig menneskehandel. Men der har vi det her system og der kan vi hurtigt sætte nogle kriterier op ift. område og lønkrav og alle de her ting, man har været inde og tage stilling til, hvis man har været til samtale. Dem der ikke har været til samtale det er jo ikke altid de har fået udfyldt den helt korrekt, men dem kan vi stadig finde. Men så har vi også, hvis nu det er en vanskelig opgave, så bruger vi rigtig meget linkedin. Jeg er ved at uddanne mig i linkedin recruiter delen, som er lidt et specielt område af linkedin, hvor man simpelthen har adgang til alle. Man kan også sige landegrænserne er forsvundet lidt på nogle punkter, så der har man jo også mulighed for at finde nogle i Sverige, hvis man har brug for en svensker. Altså, det åbner virkelig op for et kæmpe marked af folk og der er lige kommet en ny opdatering på linkedin, hvor man faktisk har mulighed for at skrive, som bruger, hvis nu man er i arbejde, men vil gerne høre lidt om, lidt ligesom det vi havde i vores kandidatbase før, at man vil faktisk lidt interesseret i at høre om noget nyt arbejde.. man er flytbar. Så kan man simpelthen bare vinge et eller andet af. Så kan alle rekruttere se det, undtaget dem der er i den virksomhed man arbejder i. Der skal det være skærmet fra. Ja, så der når man laver sine søgninger, så dukker der måske 40 op man kan bruge, men 10 af dem er faktisk, har givet udtryk for at de er interesserede i at skifte også starter man lige med at tage fat i dem. Man kigger selvfølgelig også lidt på de andre, fordi der er heller ikke noget mere smigrende end at blive kontaktet og "ej du ser godt nok spænden-

de ud, synes du der her job er interessant” men der er selvfølgelig en annonce, man kan give som teaser, man har skrevet igen med fokus på hvilke muligheder er der, ikke kun hvilke kompetencer har vi brug for, men what’s in it for you. Det er det fokus der prøver og ligges lidt vægt på. fordi hvis du er i et arbejde og skal skifte, så skal du virkelig kunne se guleroden. Og folk skifter, jo folk skifter pga. løn, men det skal ikke være den primære årsag. (...) hvis de kun er interesserede i at skifte pga. lønnen og kun er interesserede i at presse lønniveauet op, så er det jo ikke interessant kandidat, for så er de jo væg igen, så kan der komme en anden en med et godt tilbud. Der er ikke den der loyalitet. Det er bare ikke holdbart. Det skal ikke kun være lønnen, det skal være fordi de tænker ”hold da op, det ser bare spændende ud.” så det bruger vi rigtig meget. Så er der jo alle mulige andre portaler, man kan slå sin stilling op. alt efter hvad det er for en stilling. Lige nu arbejder vi med en kunde, som har brug for phonere, det er en ny måde og arbejde på. Phonerbranchen er meget speciel, det er ikke noget man bliver i lang tid af gangen. Og det er et specielt segment af profiler, men det kan egentlig være meget interessant og det vi egentlig gjorde til at starte med, det var at vi lavede en jobannonce og så se, hvad der kom til. og jeg vil sige, 1 ud af 10 kunne bruges. Resten var simpelthen så useriøse. Så nu har vi ventet det om. Jamen fordi, det er et godt sted måske bare lige og søge også gider man måske ikke rigtigt alligevel. Og det kan faktisk godt være ret svært og man kan bruge meget tid på det. så det vi har valgt i stedet, fordi det er lige netop det segment, så har vi lavet en videoannonce i stedet. den er ikke helt færdig endnu, men den er under udarbejdelse, forhåbentlig klar på fredag. Men der har vi simpelthen været ude og prøve at filme den her stemning, fordi jeg tror lige præcis i den her funktion, der er det selvfølgelig det at kunne tjene nogle penge, men det er også det sammenhold og samarbejde og den fest de har, som egentligt er interessant. Og det er de folk, der kan se sig selv i den fest, der gør det lidt mere interessant. Det er svært at forestille sig at lave en jobannonce til en business controller, på samme måde, den her videooptagelse. Fordi det ville ikke. Det er noget helt andet. Så det er sjovt at have de her muligheder, at man egentlig godt kan lege lidt med, hvordan kan vi egentlig arbejde med det her. Så der prøver vi den her video annonce også forhåbentlig bliver det den måde vi får fat i den form for kandidater. Så der er mange forskellige muligheder og det der med hele tiden at være åben omkring, hvad kan der være af nye muligheder. Altså den her videoannonce, den kan man få sendt på sådan noget som facebook og instagram og alle de der, jeg er slet ikke inde i alt det der. Hvor de unge mennesker nu er, ikke fordi man behøver at være ung for at være der, men jeg har bare en ide om at der kunne være stort potentiale i det, også kan det jo virkelig blive delt. Så jeg synes vi har mulighed for forskellige måder, og ikke bare sidde fast i de her måder. Det her er en ny måde, fordi vi har fået den her kunde ind, der er lidt anderledes.

I: Så det er meget tilpasning til den type job det er, men også hvem skal have fat i?

K: Ja, ja jeg vil sige igen, kom på linkedin, der har vi jo også jobopslag. Vi har de her jobslots, som kommer til at køre ude i siden man kan sætte fast til alt muligt forskelligt erhverv. Det kan virkelig kodes på alle mulige måder, så folk der er med i det grupper der vil den poppe op henne. Det er sådan en som business controller der ligger der, men den ville man ikke smide på facebook også. Så det er meget det her med at finde ud af det, også sammen med kunden hvad det er for nogle forventninger. Vi brugte også aviser rigtig meget, men det giver bare ikke så meget mening mere. Måske lige nogle virksomheder giver det mening at komme på børsen. Så. Men det handler meget om at få det tilpasset også være åben omkring alle de nye muligheder der ligesom kan åbne sig. Så vores egen system, slå det op – jobindex helt vildt vigtigt, linkedin, facebook i nogle tilfælde også recruiter delen. Jeg tror, det er sådan meget der vi finder dem. Og netværk – vi sidder jo med i mange netværk også, så der kan vi jo lige også snakke med nogle af dem vi er i ... fra forskellige brancher af, der prøver vi også at få nogle, ja.

I: Hvordan opfatter i at kandidaterne generelt oplever at komme igennem jeres rekrutteringsproces?

K: Der er sådan en helt vildt god video. Altså hvis i går på youtube, jeg kan lige sende den til jer.

I: Du har allerede sendt nogle, og dem har vi allerede kigget igennem.

K: Med hende Bente?

I: Ja, det tror jeg. du sendte i hvert fald 5 link alle sammen til youtube og der var nogle der udtalte sig nemlig.

K: Der er nemlig to kandidater der, som sådan fortæller om deres oplevelse. Jeg kan jo sagtens sidde og sige, at det er min oplevelse at det er sådan her. Men jeg tror at det vi er rigtig gode til, det er, igen hvis vi tager udgangspunkt i hende her der skulle. Der havde meget den her forhørsteknik, det er ikke den teknik vi bruger, altså det handler om at få sine kandidater til at føle sig rigtig godt tilpas. Der er nogle der er super gode til at gå til samtaler og er meget afslappede omkring det også er der nogle der gør det så sjældent og man kan se de har det nærmest dårligt når de kommer ind af døren. Og der tror jeg vi er rigtig gode til at få dem til at slappe af, altså lige fyre en lille joke af når de kommer ind af døren. Så det bliver en samtale, de skal ikke være et forhør, det skal være en samtale, hvor vi kommer igennem nogle ting og der kan man jo også godt se engang imellem at de slapper lidt mere af. Så jeg tror det er noget af det vi også er rigtig gode til at, når vi er ude og snakke med kunderne er vi gode til at snakke og stille spørgsmål, men vi er ligeså gode til, når vi sidder med vores kandidater og få dem til at føle sig rigtig godt tilpas og man kan sige, det er jo fordi vi elsker at arbejde med mennesker. Men det handler jo også sådan mere ud fra et forretningssyn om, at jo mere jeg før dem til at slappe af, jo mere ærlig snak kan vi også have. Også om de trælse ting. Der kommer jo nogle ind, som lige er blevet fyret fra deres sidste arbejdsplads og de er så bange for at snakke om det, fordi så vil jeg sikkert ikke sende dem videre, fordi der skete det her. Men jo mere de slapper af og føler at jeg sidder ikke og dømmes, jeg skal bare have en fornemmelse for, hvad der er sket. Og jeg ved jo godt, at der er ligeså mange dårlige medarbejdere, som der er dårlige chefer, som også er skyld i det. Det er jo ikke altid medarbejdernes skyld. Det er også derfor at nogle gange når vi kigger på referencer, så kan de ikke lige give nærmeste leder, men de har måske en kollega man kan snakke med, så kan man måske lige få vendt den på en lidt stille måde om, hvad det egentlig er der er sket. Så det der med at få dem til at slappe af, så det bliver en samtale og ikke et forhør, tiden går rimeligt stærkt. Og jeg tror da også nogle gange de kommer ud og tænker, uh snakkede jeg måske for meget? Eller et eller andet. Men vi prøver at få dem til at snakke rigtig meget og det kan man sige, Bente som jeg fik ansat for lidt over 2 år siden, det er også noget af det jeg synes er rigtig rart.

I: Har kandidaterne nogle gange spørgsmål til dig om kunden?

K: Ja, helt sikkert. Man prøver jo at få styr på alle aspekter i virksomheden, men det er klart, kommer der et spørgsmål, som kommer fuldstændig bag på mig, så må jeg jo bare være ærlig og sige "det ved jeg faktisk ikke, men jeg vil gerne vende om det", og så vender jeg tilbage. Jeg er jo kommunikationsleddet mellem dem, kan man sige, indtil kandidaten faktisk får lov til at møde kunden. Og der er også situationer, hvor virksomheden er anonym, hvor kandidaterne har en hel masse spørgsmål, men jeg faktisk ikke kan svare på det endnu, fordi at kunden har valgt, at det skal være anonymt – og det kan der være forskellige årsager til: 1; de gider ikke blive bombarderet med mails og direkte henvendelser, men vi havde én her i starten af året, hvor den medarbejder man skulle have fat i, han var der stadig, altså man ville skifte ham ud. Der var en eller anden nøglefunktion og man ville gerne af med ham, fordi at han var dygtig til det lavede, men han var super dårlig til samarbejde og han talte decideret grimt til de kunder, han kom ud til. Det kunne man ikke blive ved med at holde på, men man kunne heller ikke bare skille sig af med ham, man blev nødt til at have én klar, når det var. Så derfor, så valgte man at holde det her anonymt. Og der sidder man jo så til samtale og kandidaterne er super interesserede i at vide "hvad er det egentlig for en virksomhed, jeg skal arbejde for" og det er jo heller ikke sikkert, de er interesserede. Altså, der er jo nogle virksomheder, som... "altså, hvis det er den og den virksomhed, så er jeg ikke interesseret – er det det?" Men der må man respektere, at kunden faktisk har behov for at være anonym, og så forklare det så godt som muligt til kandidaterne, og så er der måske nogle, man ikke får med ind, fordi de synes, det er for mærkeligt. Men det er også en udfordring man sidder med.

I: Så rent procesmæssigt, så har I nogle interviews og så præsenterer I nogle kandidater, men ikke med ansigt på, mere sådan...

K: Det kan vi godt gøre, altså præsentere kandidaterne med ansigt på. Vi har sådan et skema, hvor vi lige går igennem de gængse ting, altså får stillet dem op mod hinanden. Der er stor forskel på, hvordan folk laver et CV og en ansøgning, så vi prøver at putte dem ned i de her, så man bedre kan sammenligne tingene, også fordi det faktisk er en god måde lige at reflektere over, hvad er det egentlig for en profil. Man har jo stillet en masse spørgsmål, og så skal man lige opsummere oppe i hovedet, og det er egentlig meget rart at få det ud på papir, hvad ens oplevelse egentlig er. Vi prøver at holde det meget objektivt, men det er jo meget den her fornemmelse, som egentlig også kommer ud i den her præsentation, som så også gerne skulle kunne sammenlignes med hinanden. Og så har vi selvfølgelig sparring – det er jo ikke sikkert, at bare fordi jeg laver de her præsentationer, at kunder siger "det skal være lb", altså så snakker vi om, hvad fordelene og ulemperne og holder det måske op med de her tests og så samtidig, for at holde det lidt mere objektivt.

I: Så din arbejdsproces slutter ikke, når du har præsenteret dem? Du er stadigvæk med til...hvem det er de ansætter, og bagefter også igen, ikke?

K: Ja, og man kan sige igen, at der er stor forskel på kunden – hvad har de behov for? Der er nogle kunder, der er helt vildt dårlige til... altså de er ikke vant til at lave samtaler, så vil de gerne have os med som sparring – så sidder vi faktisk med til samtalerne, enten har vi en passiv rolle, eller er mere aktive og faktisk styrer samtalerne. Det er lidt specielt, fordi man har faktisk stillet alle de her spørgsmål, og så skal man stille dem en gang til, man går bare ikke så grundigt til værks, for når jeg har haft dem til samtale, så har jeg været helt nede i alle detaljerne. Her kan jeg måske gøre det mere på et overordnet plan. Og så sidder kunderne med, og så sidder kandidaten og han eller hun kender jo mig, så hun er måske mere afslappet, fordi det er mig, der stiller spørgsmålene. Altså, jeg har været med til en samtale... hvor mange sad de... de sad 3 ledere, og så sad der denne her kandidat, og så sad jeg der, altså det var virkelig 4 mennesker, man træder ind til, så det var nærmest som at komme ind til en offentlig samtale – der sidder der også altid så mange. Men altså, det var jo bare en hyggelig stemning, altså vi fik det virkelig ned på sådan et niveau, hvor det ikke virkede forhøret. Og der havde jeg sådan en ramme, hvor jeg stillede nogle overordnede spørgsmål, og så kom de også med nogle af de uddybende, hvis de havde behov for det. Så det var noget, de havde behov for, fordi de ikke syntes de kunne håndtere det helt selv. Og så kan vi jo give dem noget sparring bagefter, så måske næste gang, kan de lave den del selv. Det er måske at undersøge sig selv lidt, at man faktisk lærer fra sig, men det er igen den service, alt efter hvad det er, at de har behov for.

(K henter noget materiale om processerne på papir, og forklarer om stress-coach)

K: Man kan her se nogle af de ting, vi laver; vi har jo også stress-coaching-delen. Det er faktisk nyt for vores funktion, at vi har fået en stress-coach tilkøbt, og gør faktisk rigtig meget for at synliggøre den del, for vi kommer jo tit ind i et eller andet forløb, hvor der er en medarbejder, der er gået ned med stress, og så har de brug for en vikar. Her der vil vi jo så gerne skabe endnu mere tillid til virksomhed og måske komme ind noget før, eller måske hjælpe dem med at den medarbejder faktisk kommer hurtigt tilbage.

(K forklarer om de forskellige produkter og rekrutteringspakker, som de udbyder)

I: Du snakkede om, at der var nogle modeller for processen, som I nogle gange kan benytte jer af, og det er også forskelligt, hvilken grad I kan gøre og I kan lave lidt om. Kan du fortælle lidt mere om dem?

K: Det er f.eks., hvis man skal ud og profilafdække, f.eks. hvis det er et vikariat – når det er et vikariat, så har vi jo delt ansættelsesproces – altså, de har en del af ansættelsen og ansvaret, og det har vi også, så der er det rigtig vigtigt at vi får at vide, hvad er det for en overenskomst, de benytter sig af, og lønmæssigt – der er

en hel masse ting, som vi skal have informationer omkring, for ellers kan vi ikke aflønne dem rigtigt. Så der er der lige nogle bestemte ting, man kan spørge ind til, så man ikke lige glemmer det, når man er derude. Og så hvis det er rekrutteringsforløb, jamen så springer man måske lige over de ting, og så er der nogle andre ting, som man har mere fokus på, og der er en eller anden template i for at få alle tingene med, og så bruger man det bare sådan... hvad der nu er vigtigt i forhold til, hvad det er for en funktion. Og så kan man sige, i forhold til interviewdelen, der har de en template – jeg har så været med til at videreudvikle den lidt, så det gav mere mening for mig, og også egentlig i vores afdeling. (...) Jeg har både lavet den til sådan en guideline til de andre og mig selv. Men alt efter, hvad det er for en funktion, så er måske sådan tre områder, som er helt vildt vigtige at få spurgt ind til. Og det skal man selvfølgelig lige have tilpasset til, hvad det er for noget. Så der er noget inspiration der, som vi kan hente ned. Og også forhold til, når vi præsenterer vores kandidater, så er der også en template, og så kan man tage de ting med, man synes, der er interessant – hvis der er et område, der ikke er spændende, så fjerner man det, men ligeledes putte noget ind – igen så er der jo de der tre ting i funktionen, som man typisk gerne vil fremhæve i præsentationen, fordi man ved, det er helt vildt vigtigt. (...) Jeg ser ikke, vores værdi er i de der templates – jeg synes bare, det er en god guideline, men jeg synes værdien ligger i, hvordan man håndterer det, og det tror jeg ikke, at man kan lære af sig selv, men man kan måske bruge det som inspiration.

I: Du har også snakket om de der tests, som I bruger efter interviewene. Kan du fortælle lidt mere om, hvad det er for nogle, og hvor meget vægt de egentlig har på jeres proces?

K: Ja, det kommer lidt an på, hvad det er for en funktion, igen. Men altså, der er den her MPA, og det er den foretrukne arbejdsadfærd, man har.

(K viser os en test, som en af hendes kandidater har taget, og forklarer lidt om den)

K: Den bruger vi rigtig meget. Også i forhold til at få synliggjort, om ledelsen nu er enige. Altså, en ting er, at nu vi og siger de er enige, men når man så kigger på papiret, så er de det jo faktisk ikke. Så det er den også rigtig god til at få synliggjort. Det er også det der – nogle gange kan man godt sidde og snakke sammen, og så har man sit eget billede af, hvordan verden ser ud – så man synes egentlig bare, at det du sidder og siger, det bekræfter bare, at jeg har ret. Vi er enige. Men når man så kigger på papiret – ”hov, vi siger faktisk ikke det samme”, og så hører man måske lidt mere efter. Altså, det er sådan en helt menneskelig ting – vi elsker at have ret, og hele tiden blive bekræftet i den viden, vi har i forvejen, og det er det her egentlig med til at gøre. (...) Easyen, er meget hurtigere, og den viser egentlig et hurtigt billede – det er den måde, man arbejder på i dag. Dvs., når man skal skifte funktion, så er den måske ikke så interessant. Den er også rigtig god som udviklingsværktøj, som virksomheden kan få bagefter, fordi man også ændrer adfærd hele tiden.

(K forklarer om selve testen)

K: Den bruger vi rigtig meget. Som minimum, vil vi gerne få solgt den her med ind, fordi den gør det bare så meget lettere at snakke om profilen på en helt anden måde, ellers så har man jo testen inde i hovedet et eller andet sted, når man sidder og snakker med folk – så sidder man jo og prøver på at...

(K taler mere om testen.)

K: Man kan ikke snyde i de her. Du kan selvfølgelig godt sidde og sige ”ej, jeg tror det og det er vigtigt”, men der er simpelthen så mange spørgsmål, og du skal hele tiden... hver gang, du siger ”hvad er jeg mest, hvad er jeg mindst”, så til sidst, så kommer alle spørgsmålene af dem, du har sagt du er mindst, så skal du vælge, hvad du er mest, af dem du er mindst. Det er sådan noget pest-eller-kolera, ikke? Det er lidt svært at holde fokus på, altså hvis du har lyst til at snyde, så kan man sige, at det sker, hvis man begynder at gøre det der. Der kommer rigtig mange af de her ovale (viser på testen), og der spørger man jo så ind til – det betyder

enten, at man favner bredt, man kan begge dele, man kan genkende sig selv, eller man frustreret – eller man har prøvet på at snyde testen, fordi man tænker ”arh, jeg tror det, du gerne vil vide, det er nok det her...” Men du kan ikke gennemskue det, når der kommer 80 spørgsmål, der bliver vendt på kryds og tværs. Og der er heller ikke noget dårligt. Det er jo en adfærd, vi har brug for, vi har behov for alle, alt efter, hvad det er for en funktion. Så det bruger vi rigtig meget.

Så har vi nogle faglige tests. Altså rent faglige. Alt efter, hvilken funktion – hvis nu, at det er en international virksomhed, hvor engelsk er vigtigt, så tester vi selvfølgelig det.

I: Er der nogle områder i dit arbejde, i processen eller et eller andet, som du synes er sværere, eller som giver problemer nogle gange, eller som man godt kunne tænke sig kunne blive forbedret på en eller anden måde?

K: Jo, det er der da helt sikkert. De er jo forskellige, de kunder, man samarbejder med. Der er jo kunder, der er lettere at samarbejde med og der er opgaver, der er lettere at sælge udadtil. Jeg ved ikke, hvor meget man lige kan bidrage til det... men nogle gange så bruger vi jo meget tid på at afklare, hver eneste gang, når vi sidder med en kunde, hvad der er vigtigt for dem. Men det er jo ikke altid, du kan læse deres agenda fuldstændig, og der er nogle, der bare er svære at danse med. Altså ham der, jeg nævnte, der tog 3 måneder om at endelig ville ansætte hende, altså hun kunne jo være smuttet for mange gange siden, og i hans hoved ”jamen, så finder vi bare en anden” – ”nej, det gør vi ikke, for det er virkelig svært, det du har sagt, du har haft rigtig mange kriterier” og der sidder man jo også, når man sidder overfor kunden og siger ”det her, det bliver svært, det skal du bare være indforstået med”. Det er jo ikke fordi, man ikke tør tage opgaven, men det er også vigtig, man ikke lover mere end det, man kan. Det kan nogle gange godt være sådan, at virksomheden siger ”nå, du er ikke sikker på, du kan løse den?” – ”nej, det er jeg ikke!” Og vi tvinger jo også vores kunder til at committe sig. Førhen, der har vi ikke arbejdet – altså der arbejdede vi på den måde, at vi afregnede til sidst, når vi havde fundet personen, der var skrevet kontrakt, så afregnede vi et eller andet form for honorar. Nu – den måde vi arbejder på, der skal kunden committe sig fra starten af, enten i form af et afbrydelsesgebyr eller et opstartsgebyr, fordi at der er simpelthen så mange konkurrenter i dag og der kan ske det, at der lige pludselig kommer én gående gennem døren, som er helt perfekt, og så siger kunden ”stop, jeg har fundet den rigtige”. Men alt efter, hvad det er for et sted, vi er kommet i processen. Hvis vi er kommet hertil, hvor vi allerede har haft interviews osv., vi har bare ikke præsenteret dem endnu, jamen så får vi jo ikke løn for den der proces der. Og der ligger jo rigtig meget i den proces. Så der har vi fundet ud af, at vi lagde lidt højere i forhold til, hvad det kostede i forhold til nogle af de andre, og der tænkte vi ”det her, det skaber mere en commitment, fordi så smider de bare alt, så har de committet sig”. Så har vi i hvert fald sikret en form for indkomst i det første stykke, i stedet for bare at arbejde gratis. Sandsynligvis kan det ikke opretholde den tid og de timer, der er blevet lagt i det, men det hjælper lidt på, i stedet for man bare har arbejdet gratis og man arbejder mod uret og skal skynde sig. Og så kan man sige, når man så har præsenteret dem, altså har haft interviews, og de så igen vælger at hoppe fra, så er vi jo kommet endnu længere i processen, så er der også et større afbrydelsesgebyr, fordi vi prøver på at dele det op på den måde. Men i sidste ende, altså hvis alt går, som det skal, som det for det meste gør, så er det jo først til sidst, at vi egentlig afregner. Så i forhold til det, altså det er jo svært nogle gange, når man sidder overfor mennesker, der er meget forskellige fra en selv – man kan selv sidde og tænke den her, når man sidder overfor en kunde og tænker ”nårh, det er sådan her, du gerne vil have det”, men det er det, der gør det vanskeligt, det er at man sidder man nogle forskellige mennesker, man ikke lige altid har gennemskuet, selvom man har forsøgt så godt som muligt at afdække, at vi er enige – så jeg ved ikke, om kan få et redskab til at være endnu mere sikker på, at ”er vi enige, om hvordan vi gør de her ting?” Og det er måske det her med, at man har talt og jeg hører, og du hører, og jeg tror vi er enige (...), men jeg ved ikke, om man kan gøre noget mere, for at sikre sig, at man er enige. Fordi tit, så er det jo først, når kandidaterne kommer, at tingene begynder at ændre sig lidt, fordi hvis det er de her former for kandidater, du kan få, så kan det godt være, at funktionen skal ændres en lille smule. Så man skal være bevidst om, at det er lidt sådan en organisk proces, et eller andet sted. Og der er der kunder, der har rigtig god forståelse for det her, og så er der bare kunder, der siger ”jeg vil have tre” – ”du vil

have tre kandidater, men jeg har fundet én" – "ej, men jeg vil ikke se hende, før du har fundet to andre" – "jamen, så kan det være, hun forsvinder" – "ja, men så må vi jo prøve forfra" – "jamen, det var jo faktisk rigtig svært, det her, altså jeg er virkelig heldig, jeg er virkelig glad for, jeg har fundet hende". Og så føler man bare, at den her person – altså du hamrer bare hovedet mod en mur, ikke? Altså, der sker bare ingenting. Det har frustreret mig. Det er nogle af de der, der bare er så klare i erindringen... Og det er typisk det der med, når det er kunder der bremser, men det kan også godt være kandidaten, der bremser. Altså, man har også nogle af de her kandidater – og det er jo det her med, vi bestemmer jo ikke over dem, og man sidder jo til samtale og prøver at afdække "er det virkelig det her, du godt vil" og tit, så vil man jo flere ting som kandidat "det her, det er jo også spændende og det er det her også" og der har jeg da også kandidater, der hopper fra i sidste øjeblik, altså hold kæft, det er da så frustrerende, og så er vi jo helt herinde, hvor vi er klar til at blive færdige, og så er der lige en af ens nøglekandidater, der hopper fra. Det sker jo også. (...) Men det er der, jeg bliver virkelig frustreret – når kunderne modarbejder mig, eller kandidaterne gør. Det er også det, der gør det udfordrende, men det er satme også der, hvor man bare er ved at rive håret af sig selv. Og så er det selvfølgelig de situationer, hvor det er vanvittig svært at finde kandidaterne, og det er måske også fordi, men har svært ved at sælge funktionen, selvom man har prøvet at spørge ind så godt som muligt, så... Ja, men kunder der modarbejder og kandidater der modarbejder. Det er meget bedre, når de alle sammen samarbejder med én. Det er desværre ikke altid sådan det er. Men det er jo også interessant, når de i en vis grad modarbejder én, altså hvis de udfordrer én i forhold til, hvad de gerne vil have. Altså, jeg kan godt sidde nogle gange og "arh, den her, den bliver godt nok svær", men det er jo først, når man går ind i opgaven, at man egentlig finder ud af, hvor svært det er. Altså, det er jo hele tiden en læringsproces. Hvis man godt kan lide at sidde med læringsprocesser, så er det jo sådan det er hele tiden. Med mindre det er en bogholder – den har man et godt billede af, hvordan det ser ud. Men når der er et eller andet twist, et eller andet ekstra, så er det meget udfordrende. Vi havde én, hvor det var, at det skulle være en lagermand, som ikke nok med, at han skulle være lageransvarlig og være med til det her nye intelligence it-system ind i forhold til lagerdelen og virkelig få ryddet op i tingene, men samtidig med det, så skulle han også være jagtinteresseret. Det er sådan nogle af de ting... når du så går ind på linked-in for at søge den vej – altså det er ikke alle, der sætter deres fritidsinteresser ind. Der var sgu nogle udfordringer i forhold til at finde én. Der lavede man en super fed annonce, hvor man selvfølgelig sætter fokus på, at der skulle være noget interesser for jagt, fordi det var bare helt vildt vigtigt i den her funktion. Altså det faglige indhold er vigtigt, men dine interesser er også vigtige – altså, den er også lidt speciel. Så der er forskellige udfordringer, men det er jo også det, der er skægt nogle gange. Altså, man møder jo virkelig mange forskellige mennesker, så hvis man synes det er sjovt – og det er nok det, der er kendetegnende for folk, der er i rekrutteringsbranchen – altså, det er spændende at sidde og snakke med folk og høre om deres liv og hvordan de er kommet dertil. Det der så er knapt så sjovt, det er så bagefter at skulle sidde og lave den der fortolkning og lave alt det administrative. Der er rigtig meget administration i det, og det synes jeg ikke er særlig sjovt, og det er der, hvor jeg sådan virkelig skal "så, nu skal jeg koncentrere mig". Hvis man kunne gøre det på en lettere måde, så kunne det være rigtig rart, i stedet for, at man skal sidde... men det er jo også der, hvor man sidder og får reflekteret over, hvad det er for en person. Hvis man ikke har den del med, så glemmer man måske lidt "hvad var det, der gjorde ham unik til den her stilling".

I: Så bliver det i hvert fald måske mere mavefornemmelsen, man kommer til at gå med?

K: Ja, for hvis du ikke har fået det skrevet ned "hvad var han for en person", selvom det tager lang tid, så er det også svært at få kommunikeret det videre. Så den del kan man heller ikke rigtig tage fra, men gud, hvor er den bare kedelig. Det er meget sjovere at sidde og snakke med folk og det er meget sjovere at sidde med kunderne og vende de her forskellige profiler. Så der er lige nogle af de få dele der, der ikke er så sjove. Det er også sjovt at være ude ved kunderne og høre om, hvad det er for nogle udfordringer de har. Altså, der er jo rigtig meget salg i den funktion, også. Altså, jeg synes det er sjovest at finde kandidaterne og arbejde med processen, men skal også ud og sælge til virksomheder og forklare og give det her budskab – det synes jeg

ikke altid er så sjovt, med mindre, de har vist interesse. Men der er vi jo heldigvis forskellige. Der er jo nogen, der sidder mere med salgs-fokus end jeg gør.

Bilag nr. 4

Transskribering af interview med kunde/kandidat

I: Interviewer

K: Kunde/Kandidat

I: Hvad er det for et firma, du arbejder i? - Hvad laver din virksomhed?

K: Jeg arbejder for (firmanavn). Vi udvikler eksklusive højtalersystemer. Altså, det er systemer, som består af mange forskellige dele og som koster op mod... Så det er dyre systemer vi har med at gøre. Det er højtaler enheder som produceres som sælges til kunder som monterer dem i kabinetter

I: Hvad er din stilling her?

K: Jeg er produktionschef her, men jeg er jo egentlig maskinarbejder-uddannet og har efterfølgende læst til P-ingeniør. Men det er jo ved at være 25 år siden.

I: Hvor længe har du arbejdet her?

K: Jeg har arbejdet her i 10 måneder. Nu er det jo ikke fordi jeg skifter job hele tiden, men jeg har da skiftet lidt rundt i løbet af de sidste par år, men ellers har jeg også været i tidligere stillinger i op til 7 år.

I: Hvor mange ansatte har I i virksomheden?

K: Vi er 50 medarbejdere i vores afdeling i Videbæk. Det er jo primært produktionen, og der er de 32 af medarbejderne. Der har vi mange damer, der sidder og samler de her højtalere.

I: Har virksomheden en HR afdeling?

K: Nej. De opgaver dem klare vi sådan set selv.

I: Hvorfor har I valgt at benytte et rekrutteringsfirma?

K: Jamen altså.. vi sparer jo en masse tid, når de slår stillingsopslagene op også skal vi jo ikke sidde og kigge en masse cv'er og ansøgninger igennem. Vi benytter os jo af faglærte og til administrationen og der er så her vi bruger rekrutteringsfirmaerne. Vi har også en masse ufaglærte, men dem kan vi finde lokalt. Vi ligger jo herude vest på, så det kan være lidt vanskeligt at få de faglærte herud. Rekrutteringsfirmaerne de har jo også det store netværk de kan trække på.

I: Hvad mener I rekrutteringsfirmaet kan tilbyde, frem for jeres interne service?

K: Det er vigtigt at de kender virksomheden. Fordi det er meget det personlige der er vigtigt, og ikke så meget det faglige. Især herude vest på. Det er vigtigt at man kan passe ind i kulturen, og tingene fungerer altså lidt anderledes herude.

I: Kan du med dine egne ord fortælle os den proces I gennemgår?

K: Jamen vi tager jo kontakt også har man så sådan et møde. og inden det møde, der har vi lavet sådan en profil på den vi søger, og det er jo så de faglige kvalifikationer. Nu herude, der har vi jo en masse damer, der sidder i produktionen og de er jo 45 +, så vi vil også gerne have nogle lidt yngre, fordi der skal ske et genera-

tionsskift på et tidspunkt, men det kan man jo ikke skrive i sådan en ansøgning. Det er diskrimination, men det kan man jo godt tage en snak om. Nå, men det kommer så til sådan et møde og de er jo også ude og se virksomheden og se, hvordan det fungerer.

I: Hvad er vigtigt for jer i samarbejdet med rekrutteringsfirmaet og processen i at finde den rette kandidat? Hvordan oplever du/i at dette bliver opfyldt?

K: Det er jo det personlige der betyder noget, for at personerne de kan passe ind i vores kultur her hos os, og der er det da forskelligt, hvordan de her rekrutteringsfirmaer de klarer opgaven. Ved de store, der kan man godt komme til at føle at man bare er en vare der skal igennem, de er meget industrialiserede. Sådan kan man i hvert fald godt føle det som jobansøger.

I: Er det så det samme når du sidder som kunde?

K: Nej.. nej.. det synes jeg faktisk ikke. Nu her med temp team, der har de jo været gode til også at være ude ved virksomheden. Jeg tror heller ikke der er noget de store her de kan, som de små de ikke kan. Men nu skal man jo huske på, at de her rekrutteringsfirmaer, de har jo også en vare de skal sælge.

I: Når I leder efter nye medarbejdere, hvilke kvalifikationer vejer I så højest? (Faglige, sociale)

K: Det er helt klart de personlige og sociale. Vi har mange medarbejdere, som sidder og samler vores højtalere, og derfor ikke er faglærte. De er altså ufaglærte damer, som arbejder sammen her. Så derfor er det faglige ikke så vigtigt for os, som det sociale og personlige. Specielt nu, når det er en gruppe af piger, man skal passe ind i. Altså, det er tit lidt sværere med damer end det er med mænd, ikke? Vi er ikke så vanskelige. (Grin) Det skal jeg selvfølgelig måske ikke sidde og sige til jer.

I: Hvor vigtigt er det for jer, at en ny medarbejder passer ind i den kultur, I har i firmaet?

K: Det er meget vigtigt, at medarbejderen passer ind i vores kultur. Alle firmaer har deres egen kultur, og det er vigtigt, at man kan passe ind i den.

I: Og hvordan sørger rekrutteringsfirmaet for det?

K: Jamen, det er heller ikke altid, at de kan det. Det kræver, at de har tid nok til at lære firmaet ordentligt at kende. De siger ofte til kandidaterne, at de kender firmaet virkelig godt, men det er altså ikke altid tilfældet. De har selvfølgelig tit et par timers samtale med firmaet, men det kræver også, at de kommer ud og ser firmaet, går gennem produktionen og oplever, hvordan man snakker og er sammen. Der er selvfølgelig forskel på, hvordan rekrutteringsfirmaerne gør det, men generelt er der for lidt ressourcer til at lære firmaet rigtigt at kende.

Som kandidat:

I: Blev der foretaget tests? Hvis ja, hvordan oplevede du dette?

K: Ja, de har jo de her tests. Og jeg er jo ved at være gammel og har oplevet mange tests. Jeg er jo 50. og det er som om, at lige meget, hvad man svarer, så får de dem altid til at passe på en eller anden måde. Der er altid noget man kan genkende. De siger jo, at de bruger dem som en underbyggelse af den fornemmelse de har af en som person, men jeg oplever altså også at de altid passer lidt.. Det kan jo også bare være fordi de virker. Sådan kan man jo også se på det. En test jeg husker og som virkelig overraskede mig, det var at jeg fik

et A4 papir også skulle jeg bare skrive noget, altså en stil om ingenting. Og den.. den ramte altså virkelig plet. Det var jeg meget imponeret over.. Men det bliver meget gentagelser, nu har jeg jo været igennem en del forskellige og.. altså, jeg er da godt klar over, at man udvikler sig over årene.. men det bliver meget gentagelse.

I: Så det bliver lidt trivielt?

K: Ja det synes jeg det gør. Nu tror jeg også der er forskel.. Nu min søn han læser en kandidat i Århus, cand.oecon. og de har altså meget med de her tests, og skype interview og han går altså meget op i det.. ja i sidder jo også og skriver kandidat, så måske i også oplever det. Og jeg tror at man som ny, sådan som jer, måske lægger lidt mere i de her test, end en som mig, der jo har været igennem det mange gange.

I: I samarbejdet med rekrutteringsfirmaet, hvad oplevede du, de lagde stor vægt på? (Faglige kompetencer? Det sociale? Det personlige? Andet?)

K: Jeg har været i forskellige rekrutteringsfirmaer, og der er stor forskel på de konsulenter, man arbejder med. Så det afhænger faktisk meget af konsulenten og hvordan vedkommende håndterer det. Men jeg har oplevet flere steder, hvor jeg bare har følt mig som et nummer i køen, og hvor pengene har vejet tungest for deres firmaer. Men jeg har også oplevet konsulenter, som har behandlet mig rigtig godt og som har sat det menneskelige først. Men det er selvfølgelig klart, at rekrutteringsfirmaer også skal tjene penge. Det er primært de store firmaer, som har været mere upersonlige og hvor jeg har følt mig som et nummer i køen.

Men der kan jeg også se, at der er sket en udvikling i de sidste 15-20 år. Jeg har været på arbejdsmarkedet længe, jeg er snart 50, og det har udviklet sig til at handle meget mere om det personlige og sociale, når man skal ansætte en medarbejder. Jeg vil nok næsten sige, det er 70/30 - der er i hvert fald mere vægt på det personlige og sociale end det faglige nu. Hvorimod før i tiden, hvor man næsten udelukkende ansatte pga. det faglige.

I: Blev der fulgt op af rekrutteringsfirmaet efter ansættelse? Hvis ja, hvordan foregik det?

K: Ja, de har nogle gange lige ringet eller kommet forbi og hørt, om man havde det godt, og så var det det. Men jeg må rose (Maria) for at være rigtig god til at følge op på ens ansættelse og virkelig være interesseret. Det synes jeg er vigtigt for, at man netop ikke føler sig som et nummer i køen.

I: Er du før blevet ansat direkte af et firma? Hvis ja, - er der forskel (og hvilke?) på at blive ansat vha. et rekrutteringsfirma og direkte af et firma?

K: Ja, det har jeg prøvet før ved et firma, hvor jeg blev kaldt ind til en samtale, som tog 2 timer. Umiddelbart derefter fik jeg en opringning om, at jeg havde fået jobbet. Jeg spurgte ham, hvordan han så hurtigt bare kunne tage den beslutning. Det var lidt vildt, for det havde jeg ikke oplevet før. Men han sagde, at han bare havde en god mavefornemmelse med mig. Og det tror jeg egentlig er ret vigtigt. At man følger sin mavefornemmelse. Det er jo også det personlige.

I: Men det er netop det, vi tænker, kan være svært for en rekrutteringskonsulent, fordi denne netop ikke skal arbejde med kandidaten efterfølgende - så hvor meget kan en konsulent følge sin mavefornemmelse?

K: Ja, men der tror jeg det er vigtigt, at konsulenten får større indblik i firmaet, som vi talte om før.

I: Hvordan tænker du, at konsulenterne får de bedste forudsætninger for at udvælge den rigtige kandidat til jeres kultur?

K: Jamen jeg tror.. jeg mener... jeg tror at konsulenter.. Konsulenter i dag.. så har de siddet i en eller anden stilling også bliver man konsulent for noget også kommer de lidt for langt væk for arbejdsmarkedet. Det er lidt ligesom inde i folketinget, dem i enhedslisten, at når man så har været der lidt, så skal man smides ud på arbejdsmarkedet igen. De ved ikke, hvad der foregår. De kommer til at køre på autopilot, når de har været der noget tid.

I: Så det er igen, det her med flere ressourcer til at komme dybere ind i den virksomhed, der skal rekrutteres til?

K: Ja. De skal ud og se, hvordan menneskene arbejder, hvordan det er bygget op, hvad der bliver produceret. Det er det sociale og personlige der er vigtigt i dag, hvor hvis du kigger for 20 år siden, der var det slet ikke ligeså meget.

I: Så du oplever der er sket et skift i vægtningen mellem det sociale og faglige?

K: Ja. Ja, det er der helt sikkert. Der er sket en udvikling i at det er altså det personlige i mennesket der er vigtigt. Det er det, vi går efter når vi skal vælge en ny medarbejder, for hvis de ikke passer sammen, så duer det bare ikke. Og det er jo mange penge man også bruger på sådan en rekruttering. De skal jo gerne have 15-20 % af årslønnen i honorar, så burde de også ligge nogle flere kræfter i det.

Bilag nr. 5

Observationsguide

Denne guide er udarbejdet med ønsket om, at være bedst muligt forberedte til den observation vi skal foretage.

Observationen er foregået under et kundemøde mellem rekrutteringsfirmaet og en kunde. Vores mål med observationen er at få et indblik i samspillet mellem rekrutteringsfirma og kunde.

Under observationen ønsker vi at forholde os passive. Observationens formål er at give os et indblik i samspillet mellem rekrutteringsfirmaet og kunden. Dette for at give os en bedre forståelse for samarbejdet. Vi vil til mødet være åbne overfor, hvad vi observere og er klare over at vi under mødet kan finde interesse for noget andet end vi først har antaget. Dog har vi forberedt nogle punkter vi som udgangspunkt vil have fokus på.

Vi vil under mødet have fokus på:

- Visuelle virkemidler
- Etablering af fælles sprog (Forståelse)
- Hvordan mødet sættes i gang
- De fysiske rammer for mødet
- Hvordan tales der om job/personprofilen
- Tonen til mødet

Bilag nr. 6

Observation

Dette er det, som blev nedskrevet på kundemødet. Pilene symbolisere, at der har været noget imellem og de forskellige dele ikke kommer lige efter hinanden.

Jeg møder op på rekrutteringsfirmaets kontor og fortæller, at jeg har en aftale med en rekrutteringskonsulent om af skulle deltage på et kundemøde, vi kalder hende RK.

RK: Du er her da tidligt?

Mig: Jeg fik af vide at, det var en god ide at komme en halv times tid før, så jeg kunne blive briefet om kunden.

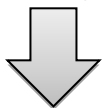
RK: Nå. Ja. Jamen du har jo lavet aftalen med (navn), så jeg er faktisk ikke helt klar over, hvad det er du skal bruge?

Mig: Jamen jeg er studerende på Aalborg Universitet og jeg og min specialemakker skriver et projekt om-handlende rekruttering, som foretages af eksterne rekrutteringsfirmaer og hvilke udfordringer det kan give, så jeg er her sådan set primært for at få et større indblik i, hvordan det foregår.

RK: ja okay. Jamen kom ind. Du kan lige sætte dig her, mens jeg gør lidt klar. Vi sad lige og spiste frokost, så jeg skal lige have lidt læbestift på.

RK går rundt og gør klar. Hun finder nogle mapper frem og en goodiebag.

RK: Ja altså, det er jo en kunde der skal have hyret til en deltidsstilling og når jeg skal til kundemøde, tager jeg altid sådan en mappe her med, til når vi skal tale om hvilke tilbud de har behov for, også sådan en goodiebag her. Det er sådan en kop med vores logo og kuglepind og sådan lidt og det smarte er at vores kontaktoplysninger står herpå. Men altså jeg tager jo bare det her møde sådan lige på rygraden, så du må spørge, hvis du har nogle spørgsmål.



På vej mod kunden fortæller RK, at hun er butiksuddannet og har arbejdet internationalt ift. skosalg og har arbejdet sig fremad derfra. Vi kommer hen til kunden og bliver budt indenfor. Mødet foregår på et administrativt kontor, hvor der plejer at sidde 4 personer og arbejde. De fire skriveborde er sat sammen så man sidder ind mod hinanden. Der bliver hentet kaffe. RK snakker med kunden, som fremover kaldes K, om ham der skabte kontakten til rekrutteringsfirmaet. Det er en hun kender, så det er en snak om deres personlige forhold.

De starter ud med at tale meget om den arbejdsstilling der skal udfyldes. Hvor mange timer, hvilke faglige kvalifikationer, hvornår ligger arbejdstiden osv.

K: Ja også om torsdagen er det jo lidt tidligere mødetid.

R: Når du siger tidligt, hvad er det så for dig?



K: Altså det vi allerhelst vil have er (...). det er det optimale, men det er jo ikke noget krav.²

RK skriver ned på en kravprofil og får dermed alle oplysninger med. Kunden har forberedt en midlertidig jobbeskrivelse som lister de kompetencer, der er vigtige. K: Hun bliver jeg ved med at sige, men det kunne jo ligeså godt være en mand vi ansatte



RK: Ja, men det er personligheden der er det vigtige? Det er ikke så meget det faglige der er i højsædet i den her stilling?

K: ja vi prøver jo at give dem noget ansvar for noget, så får folk det ofte bedre



RK: Udfordringen ligger i arbejdstiden (20 timer)

RK viser mappen om rekruttering. De taler om at rekrutteringspakke 3 ville være en god løsning.

De taler om tests, samt hvilke omkringliggende omgivelser den nye medarbejder skal arbejde i. Der er to medarbejdere, som den nye ville skulle samarbejde med. Disse to har været på stedet længe og beskrives som "nogle gimper" men der bliver hurtigt rettet op og sagt "ej, det er de jo ikke. Men de er nogle ældre damer, som har været her længe og har nogle vaner og strukturer i deres arbejdsgange, så det kan måske godt være svært at komme som ny. Det er lidt to mod en. Ikke fordi de to er perlevenner, men fordi de kender hinandens arbejdsgange". RK nævner test af de to eksisterende medarbejdere, som en løsning for at finde en person, der rent personligt og socialt vil matche de to eksisterende.

K: Altså af de to? Nej. Nej det tror jeg ikke vi får dem med til.

RK: Nej? Hvorfor?

K: ej det tror jeg ikke. Det ved jeg heller ikke helt om jeg synes er okay



De går videre til at snakke løn til den nye medarbejder der skal findes. Herefter fortæller RK prisen for rekrutteringen. De aftaler at K skal ringe inden et par dage og beslutte om de vil tage imod tilbuddet.



På vej tilbage fortæller RK

RK: jeg kunne jo godt have presset på med de tests, for at få hende til at indse at det er en god ide. Men det er ikke nu jeg skal det. ligenu skal jeg have en kunde til at vælge os.

Mig: Ja, der er jo også noget salg i det her erhverv.

RK: ja, og jeg ved jo heller ikke om de får et tilbud et andet sted. Det var også derfor jeg sagde en pris i dag, for jeg ved ,at vores konkurrent ikke vil rører det til den pris, for det er en svær stilling og besætte pga. arbejdstiden. Men jeg tror vi kan gøre det. jeg vil hellere sige nej til en kunde, hvis jeg ikke tror vi kan udføre opgaven 100 %.

Mig: Man kan vel også sige, at kunderne er jeres bedste reklame?

RK: Ja, så hvis de ikke har haft en god oplevelse, så vil de nok ikke anbefale os eller bruge os igen.

Bilag nr. 6

Rekrutteringspakker

Rekrutteringspakker



[Redacted] – fordi mennesker gør forskellen

Administration
Life Science
Produktion

Marketing
Økonomi
Pharma

Kantine
Teknik
Finans

Lager
Salg
It



REKRUTTERINGSPAKKE 1:

- Søgning efter kandidater i [redacted]s meget omfattende kandidatdatabase med ca. 8.000 aktive kandidater
- Annoncering på [redacted]s hjemmeside
- Profilannonce på Jobindex samt annoncering på Jobzonen, Facebook og LinkedIn. Alle vikarjob annonceres desuden på viho.dk
- Mulighed for jobslot på LinkedIn eller henvisningsannonce trykt medie
- Personligt interview af kandidater
- Referencekontrol hos mindst én tidligere arbejdsgiver
- Relevante test af kandidaterne
- Registrering af straffeattest
- CV-præsentation af finalekandidater via telefon, e-mail eller personligt møde
- Personanalyse af kandidater med mundtlig tilbagemelding
- Skriftlig kandidatvurdering. Vurdering af kandidatens egenskaber og potentialer i forhold til stillingen
- Præsentation af finalekandidater ved personligt møde
- Opfølgning inden prøvetidens udløb

REKRUTTERINGSTIDSLINJE

Dokumentation af
job-/personprofil



Ordsprogskraftige
bemærkninger



Indgang i kandidat-
database og
evt. annoncering



Genvejning af
ansøgninger



Intervju af relevante
kandidater hos



Præsentation af
kandidater for
valgte kandidater

REKRUTTERINGSPAKKE 2:

- Søgning efter kandidater i [redacted] meget omfattende kandidatdatabase med ca. 8.000 aktive kandidater
- Annoncering på [redacted] hjemmeside
- Profilannonce på Jobindex samt annoncering på Jobzonen, Facebook og LinkedIn. Alle vikarjob annonceres desuden på vihoo.dk
- Personligt interview af kandidater
- Referencekontrol hos mindst én tidligere arbejdsgiver
- Relevante færdighedstest af kandidaterne
- Registrering af straffeattest
- CV-præsentation af finalekandidater via telefon, e-mail eller personligt møde
- Kandidatoversigt
- Personanalyse af kandidater med mundtlig tilbagemelding
- Opfølgning inden prøvetidens udløb

REKRUTTERINGSPAKKE 3:

- Søgning efter kandidater i [redacted] meget omfattende kandidatdatabase med ca. 8.000 aktive kandidater
- Annoncering på [redacted] hjemmeside
- Annoncering på Jobindex, Jobzonen, Facebook og LinkedIn. Alle vikarjob annonceres desuden på vihoo.dk
- Personligt interview af kandidater
- Referencekontrol hos mindst én tidligere arbejdsgiver
- Relevante færdighedstest af kandidaterne
- Registrering af straffeattest
- CV-præsentation af finalekandidater via telefon, e-mail eller personligt møde
- Opfølgning inden prøvetidens udløb

Vedrørende opstartsgæbyr og garanti på rekrutteringspakkerne henvises til [redacted] generelle forretningsbetingelser.



HVORFOR VÆLGE [REDACTED]?

[REDACTED] kender vores behov

Han [REDACTED] ruger vi [REDACTED] vores rekruttering. Både når det gælder medarbejdere til regnskab, kundeservice og salg, og senest har vi fået besat en lederfunktion. [REDACTED] kender vores behov og organisation og er super professionelle. Deres sparring er uvurderlig – den kunne vi ikke klare os uden. Vi sparer helt klart tid, og dialogen er god lige fra den indledende kontakt, til de præsenterer os for mulige kandidater, ligesom de gør meget ud af at følge op. Vi er meget glade for samarbejdet med [REDACTED].

[REDACTED] Vice President Global Services, [REDACTED] A/S

[REDACTED] finder fleksible løsninger

Vi har været kunde hos [REDACTED] i flere år, da vi ikke selv har ressourcerne til at ansætte medarbejdere. Derfor er vi glade for at have en partner, der er ekspert på området. Vi sparer både tid og penge på at lade [REDACTED] rekruttere vikarer og faste medarbejdere for os – inden for især regnskab og kundeservice. [REDACTED] er en meget tydelig samarbejdspartner lige fra det indledende møde til opfølgning af de ansatte og pleje af os som kunde. [REDACTED] største styrke er, at de er fleksible og finder løsninger, der passer lige præcis os. De forstår vores behov og gør alt for at imødekomme dem. Derfor er vi meget tilfrie med [REDACTED] og det er vores vikarer også.

[REDACTED] CFO, [REDACTED] A/S

Med [REDACTED] kan vi optimere vores ressourcer

[REDACTED] Denmark ApS bruger [REDACTED] med stor tilfredshed, da vi etablerede datterselskab i Danmark. I den forbindelse skulle vi rekruttere både intern salgssupport og en ekstern salgskonsulent. Vi havde rigeligt at se til i forordningsprocessen, så vi kunne virkelig optimere vores ressourcer ved at lade [REDACTED] stå for den indledende udvælgelse og test. Jeg er sikker på, at vi netop derfor har så pålidelige og motiverede medarbejdere, som bidrager positivt til virksomhedens fortsatte vækst og profit. Jeg vil ikke tøve med at tage [REDACTED] med i processen næste gang og kan varmt anbefale deres professionelle tilgang til opgaven.

[REDACTED] Country Manager, [REDACTED] Denmark ApS



København

Odense

Esbjerg

Horsens

København Vest

Aarhus

Herning

Kolding

Herlev

Allerød

Holstebro

Viborg

[REDACTED] . d k

Bilag nr. 8

Folder om personanalyse

Personanalyse



REKRUTTERING OG VIKARASSISTANCE



SUCCESFULD REKRUTTERING

I [redacted] tror vi på, at en succesfuld rekruttering starter med den personlige dialog både internt i organisationen såvel som eksternt. Dialogen ligger derfor til grund for vores testværktøj og måden, det håndteres på.

I [redacted] benytter vi en personanalyse, der giver din virksomhed en lang række fordele, når nye medarbejdere skal udvælges.

Personanalysen strukturerer processen, sikrer en rød tråd i et rekrutteringsforløb og skaber fokus i prioriteringen af de egenskaber, der skal bruges i den pågældende stilling. Samtidig giver analysen en nuanceret information om den adfærd, en medarbejder kan forvente at udvise i forskellige situationer.

Denne viden øger blandt andet træfsikkerheden i udvælgelsen, og den rette person i den rigtige stilling øger motivationsniveauet, højner produktiviteten og reducerer derved medarbejderomsætningen.

FIND DET RETTE MATCH

Enhver ansættelse starter med at klarlægge, hvad der er succeskriterierne for jobbet (jobprofil). Stillingen får først betydning, når der er opnået en fælles forståelse og overensstemmelse med virksomhedens operative og strategiske mål. I dette arbejde er personanalysen en pålidelig analyse, der matcher jobprofilen med aktuelle kandidater. Det understøtter og hjælper dig med at træffe den rigtige beslutning i samarbejde med din [redacted]-konsulent.



KORT OM PERSONANALYSEN

- Dækker rekrutteringer på alle områder og niveauer
- Giver en bred og anvendelig analyse, der er let at forstå
- Skaber et fælles sprog og et fast fundament til en sikker og målrettet udvælgelse
- Synliggør kravene for kommende medarbejdere
- Minimerer fejlansættelser og er med til at finde de rette medarbejdere til de rette job



[Redacted] har certificerede konsulenter i personanalysen.

Vores lokale og professionelle teams er medarbejdere med solid rekrutteringserfaring, der finder den mest talentfulde medarbejder til dig.

Vi tror på en ærlig og personlig service i øjenhøjde. Vores konsulenter står klar til at drøfte din virksomheds personalebehov.

"I personanalysen kortlægges de adfærdsmæssige krav til stillingen på en hurtig og overskuelig måde. Det skaber et klart grundlag for målrettet at søge efter den rette person."