

# *Rekruttering af ledere*

# Rekruttering af ledere

Kandidatafhandling i psykologi

Aalborg Universitet

23. januar 2019

Rapportens samlede antal tegn: 145264

Svarende til antal normalsider á 2400 tegn: 60,5

Udarbejdet af Nadja Lagoni Holst: 20134225

Kandidatprogram: CCCC – Clinic, Counselling, Consultation, Coaching

Vejleder: Ole Michael Spaten

# Abstract

Recent research suggests that a substantial amount of hiring mistakes are made during the recruitment of leaders (Bollerslev, 2019, pp. 1f). There are many bad leaders in the public sector, and they are not frequently fired. Recruitment errors are not without consequences, being far-reaching at the organisational, individual and economical levels and therefore merits attention and action. Hiring the wrong leader can reduce employee efficiency due to its negative effects on employee well-being and job satisfaction (ibid.) and it is estimated that it can cost the organization up to one million Danish kroner (Danielsson, 2006, p. 17). Ensuring that the right people are recruited for managerial jobs can therefore be said to be in everyone's best interest.

The purpose of this thesis is to answer the following research question: who are the successful leaders, and why do we not find them when recruiting for leadership positions? This work takes its starting point in critical realism, which is why a critical perspective on both successful leaders and the process of recruiting them is included. Critical realism seeks to understand the underlying mechanisms and structures of the examined object. In answering the research question, it is proposed that mistakes in the hiring process are allowed by the organisational structure, specifically through a lack of demands in documenting the process after the recruited leader has joined the company.

The thesis is divided into a theoretical and an empirical part. In the first part, the managerial work and the manager are separated in order to gain a holistic understanding of who the successful leaders are. This part begins with the description of leadership on the basis of Gallie's (1956) thought-based concept 'essentially contested concepts' followed by the characterization of the nature of the manager's job on the basis of Mintzberg (2010), Tengblad (2002) and Hills' (2003) descriptive studies. Next, a description is presented of what makes managers successful based on theories of emotional intelligence, flexible leadership, social identity and trait theory / personality traits. A discussion of the leadership literature concludes the first part.

The second part of the thesis concerns the empirical analysis. A single case study is presented, where through an expert interview a general recruitment process of managers in the public sector is examined. This case was chosen on the basis that a talk to an expert in recruiting managers was possible.

The mentioned approach leads to an understanding of the strengths and weaknesses of the case recruitment process. It has become clear that it is not easy to find out who the successful leaders are and that there are many factors that influence how the quality of a recruitment process.

## Indholdsfortegnelse

### Abstract - 3 -

#### 1. Indledning 1

1.2 Problemformulering.....	2
1.2.1 Præcisering af problemformuleringen.....	2
1.2.2 Formål.....	2
1.3 Relevans.....	3
1.4 Fremgangsmåde.....	5
1.5 Teori, litteratur og afgrænsning.....	6
1.6 Læsevejledning.....	6
1.7 Videnskabsteori.....	7
1.7.1 Kritisk realisme.....	8

#### 2. Teori 14

2.1 Hvad er ledelse?.....	14
2.2 Lederjobbet.....	15
2.2.1 Lederjobbet er hektisk og fyldt med afbrydelser.....	16
2.2.2. Lederjobbet er fragmenteret i tid og sted.....	16
2.2.3. Lederjobbet er fyldt med udfordringer.....	17
2.3. Lederen.....	18
2.3.1. Følelsesmæssig intelligens.....	18
2.3.2. Fleksibel ledelsesstil.....	20
2.3.3. Social identitet.....	21
Personlighedstræk.....	23

#### Metodiske fremgangsmåde 26

#### Casestudiet 26

Enkelcase.....	27
----------------	----

#### Dataindsamling 28

Ekspertinterview.....	28
Informant.....	29
Interviewguide.....	30
Transskriptionsregler.....	31

#### Etiske overvejelser 32

Mikroetik.....	32
Informeret samtykke.....	32
Fortrolighed.....	33
Konsekvenser.....	33
Forskerens rolle.....	33
Makroetik.....	34

## **Teoretisk informeret analyse 35**

<i>Hvordan bruger jeg analysemetoden i afhandlingen.</i> .....	37
--	----

## **4. Analysestreng 37**

<i>4.1. Behovsanalyse</i> .....	38
<i>4.2 Kandidatens CV</i> .....	39
<i>4.3 Ledererfaring</i> .....	41
<i>4.4. Personlighedstest</i> .....	42
<i>4.5. Brug af case</i> .....	44
<i>4.6. Kandidaten skal præstere til samtalen</i> .....	46
<i>4.7. Lederegenskaber</i> .....	48
<i>4.8. Kandidatens svagheder og begrænsninger</i> .....	49
<i>4.9. Start i lederjobbet</i> .....	51
<i>4.10. At vælge den rigtige kandidat til lederjobbet</i> .....	52
<i>4.11. Fejlrekruttering</i> .....	54

## **5. Diskussion 57**

<i>Rekrutteringscasens styrker og svagheder</i> .....	57
<i>Hvorfor sker der fejlrekrutteringer?</i> .....	60

## **Kvalitetsvurdering 61**

<i>Transparens</i> .....	61
<i>Gyldighed</i> .....	62
<i>Genkendelighed</i> .....	63

## **Konklusion 64**

<i>1.2 Problemformulering</i> .....	64
-------------------------------------	----

## **Litteraturliste 65**

**Bilag 1 - interviewguide**            Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

**Bilag 2 – Samtykkererklæring**    Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

**Bilag 3 – transkription**            Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

---

# 1. Indledning

Jeg hørte engang en gæsteforelæser sige: ”*Alle kan blive gode ledere!*”. Undrende og skeptisk spurgte jeg hende, om der ikke er nogle mennesker, der naturligt er bedre ledere end andre? Svaret var kort og kontant: ”*Nej.*”.

Ovenstående udsagn fik mig til at tænke: Kan det virkelig passe at alle kan blive gode ledere? Jeg er indforstået med, at alle, med det rette held og eventuelle kvalifikationer *kan* blive ledere, men gode ledere? Umiddelbart synes dette udsagn en smule absurd. Jeg skrev i min bachelor om psykopati, hvori min medstuderende og jeg fandt, at der findes utrolig mange psykopater i netop lederstillinger, faktisk antages det, at helt op til 10 % af alle ledere er psykopater (Udsen, 2006, p. 76). Dette skyldes sandsynligvis at de har hvad der skal til for at nå dertil, men da de er kendetegnet ved en mangelful evne til empati (Hare, 1993, p. 44), vil disse mennesker øjensynligt ikke være gode ledere, da netop empati synes afgørende for om en leder er god eller ej (Meinecke & Kauffeld, 2018, p. 1f.). For at slå min pointe fast med syvtommer søm, kan jeg (måske, afhængig af ”øjnene der ser”) blot nævne navnet Donald Trump (1946-).

Det synes (for mig) åbenlyst, at der må være nogle der har et bedre udgangspunkt end andre for at blive gode ledere, men hvilket udgangspunkt bunder dette helt præcist i? Hvilke kriterier er vigtige og essentielle for at blive og være en god leder? Jeg er, som allerede insinueret, stødt på mennesker som i min optik ikke burde have et lederjob, og jeg tror ikke jeg er alene om denne observation. Min undren og nysgerrighed vækkes i den forbindelse, for hvordan kan man undgå at ansætte de forkerte ledere, og hvad der i dag bliver gjort ude i organisationerne for at finde de rigtige og dermed undgå denne fejlrekruttering? Hvis dette kan formuleres og i talesættes, vil vi måske i langt flere tilfælde undgå fejlrekrutteringer, og vi kan i den forbindelse spare flere organisationer for, hvad der efter alt at dømme kan resulteret i alvorlige konsekvenser.

For at vi kan finde ud af hvordan vi finder de rigtige ledere, synes det relevant at undersøge, hvad der gør at nogle mennesker er succesfulde i en lederstilling. Nærværende undersøgelse vil altså fokusere på ledelse, kriterier for succesfuld ledelse og rekrutteringsprocessen, for på den måde i sidste ende forhåbentligt at kunne ende ud i en rapport, der vil være behjælpelig i forhold til at finde de helt rette ledere. Finder vi

---

ud af hvem de succesfulde ledere er, finder vi også ud af hvordan vi genkender dem, hvorfor nærværende afhandling fokuserer på rekruttering af succesfulde ledere. Dette leder frem til følgende problemformulering:

## 1.2 Problemformulering

Hvem er de succesfulde ledere, og hvorfor kan det være svært at finde frem til dem i en rekrutteringsproces?

### 1.2.1 Præcisering af problemformuleringen

I problemformuleringen bruger jeg begrebet *succesfulde ledere*. At et menneske har et lederjob, er ikke ensbetydende med, at vedkommende er succesfuld, hvorfor det at være en succesfuld leder dækker over at være en god og effektiv leder. En succesfuld leder er en, der bringer det bedste frem i sig selv og sine medarbejdere, både i forhold til at fremme sin egen og sine medarbejders potentiale og arbejdspræstation (Field, 2008, p. 24). Succesfulde ledere er også mennesker, der er i stand til at skabe et godt arbejdsmiljø, der er præget af samarbejde og kollegial støtte samt at skabe og fordre solide teams (ibid.). Endvidere er en succesfuld leder et menneske, som medarbejderne respekterer og kan lide (Yukl, 2013, p. 9). Det er således ikke nok, at en leder er effektiv, præsterer godt på arbejdet og får andre til at præstere; alt dette skal ske i et sundt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne har det godt.

### 1.2.2 Formål

Formålet med afhandlingen er at finde frem til hvilke faktorer ledelsesforskningen peger på har betydning for hvilke mennesker der *er* eller *bliver* succesfulde ledere. Denne viden kan være behjælpelig i forhold til at forbedre rekrutteringsprocessen af ledere, og dermed i langt højere grad undgå fejlrekrutteringer. Jeg vil i den forbindelse have et kritisk blik på selve rekrutteringsprocessen, fordi jeg er af den overbevisning, at der her sker fejl. Hvis denne proces kan forbedres, vil vi få skabt et langt bedre udgangspunkt, gennemsigtighed og succesrate, hvilket for alle parter synes fordelagtigt.

---

## 1.3 Relevans

En ny undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2018) har vist, at kvaliteten af ledere inden for det offentlige er svingende, fordi der er forskel på, hvor succesfulde offentlige ledere er. Hver tredje offentlige medarbejder oplever, at de ikke bliver involveret i tilrettelæggelsen eller organiseringen af deres arbejde, og at de ikke bliver anerkendt for det arbejde, de laver (Bollerslev, 2019, pp. 1f). Dårlige ledere har en negativ indvirkning på medarbejderes trivsel, effektivitet, arbejdsmoral, arbejdsmiljø og arbejdsglæde (McDonald, 2015, p. 13; Danielsson, 2006, pp. 17f). Disse konsekvenser bliver endnu mere problematiske af, at offentlige ledere sjældent bliver afskediget, selvom de ikke er gode nok (Bollerslev, 2019, p. 3).

Undersøgelser fra Ledernes Hovedorganisation (2005, 2006) har vist, at 50% af 194 adspurgte topledere har oplevet at ansætte den forkerte kandidat til et lederjob, og at 50% af 548 adspurgte ledere har måtte afskedige en eller flere ledere inden for det seneste år (Ledernes Hovedorganisation, 2005, p. 8; Danmarks Radio, 2006, p. 3). Undersøgelserne kan ses som et udtryk for, at fejlrekruttering er en hyppig forekomst, og at der er plads til forbedring af rekrutteringsprocessen. De ovennævnte tre undersøgelser tegner et tydeligt billede af, at bare fordi et menneske har en lederstilling, så betyder det ikke at vedkommende er en succesfuld leder. Men hvad er det der gør, at nogle ledere er succesfulde, når andre ikke er det? Det vil jeg i afhandlingen forsøge at give et svar på.

Fejlrekruttering er ikke gratis – tværtimod medfører det store organisatoriske, økonomiske og menneskelige konsekvenser. En konsekvens kan fx være, at værdifulde medarbejdere søger andre steder hen, eller ikke er effektive og produktive, når de er på arbejde fordi det påvirker den generelle trivsel på arbejdspladsen (Danielsson, 2006, p. 15). Fejlrekruttering har også konsekvenser for den berørte leder, både i form af, at vedkommende ikke lykkes i sit arbejde, men også at vedkommende højst sandsynligt vil lide et personligt nederlag ved afskedigelse (Ledernes Hovedorganisation, 2005, p. 9). Fejlrekruttering kan også ses på organisationens bundlinje. Medarbejdernes nedsatte effektivitet og produktivitet, der er en konsekvens af dårlige ledere, påvirker organisationens økonomi negativt (Danielsson, 2006, pp. 17f). Ved afskedigelse af en leder er der også udgifter forbundet med, at organisationen skal ud og finde en ny (ibid.). Derudover vil en tiltrædelse af en ny leder medføre nedsat

medarbejdereffektivitet, fordi medarbejderne først skal vænne sig til den nye leder og vedkommendes arbejdsstil og måde at lede på (McDonald, 2015, p. 13). Nyansatte præsterer desuden altid mindre i starten, hvilket igen påvirker organisationens bundlinje (Danielsson, 2006, p. 17). Der er således mange konsekvenser forbundet med fejlrekruttering, men hvad koster det egentlig organisationen at ansætte en forkert leder?

Malin Danielsson (fil.dr. i psykologi) har undersøgt, hvad fejlrekruttering koster, og har vurderet, at det generelt koster et sted imellem en kvart og én million kroner, men at beløbet sagtens kan være højere (Danielsson, 2006, p. 17). Hun har udarbejdet en liste over omkostningerne forbundet med fejlrekruttering, hvilke kan ses i Tabel 1 (ibid., p. 18).

Tabel 1. Sammenfatning af udgifter ved en fejlrekruttering	
Underpræstation hos den gamle medarbejder	50.000 – 250.000
Tid for forhandlinger, diskussioner og eventuelt støtte eller professionel hjælp til medarbejderen, der ikke fungerer	20.000 – 40.000
Fratrædelsesgodtgørelse	0 – 300.000
Vikarer til at erstatte arbejdet i mellemprioriden	0 – 90.000
Annoncering	40.000 – 90.000
Tid til behandling af de nye ansøgninger	10.000 – 30.000
Tid til interview	20.000 – 40.000
Eventuelle professionelle personbedømmelser (en eller flere potentielle kandidater i opløbet)	10.000 – 40.000
Underpræstation hos den nyansatte i begyndelsen	30.000 – 100.000

---

I alt	180.000 – 990.000
-------	-------------------

Beløbene i modellen er estimeringer, og det er ikke nødvendigvis alle tiltagende, der skal tages i brug ved rekruttering af en ny leder. Er der f.eks. en lovende kandidat inden for organisationen eller i organisationens netværk, behøves der ikke bruges penge på annoncering (Danielsson, 2006, p. 17).

For at opsummere, så er fejlrekruttering en hyppig tendens, der er forbundet med forskellige organisatoriske, økonomiske og menneskelige omkostninger. Ifølge Steen Hildebrandt, kan ”... *man kan ikke være omhyggelig nok i rekrutteringsfasen. Desværre ved vi, at det er et af de steder, hvor man ofte sjusker, fordi man har så travlt med alt muligt andet. Og så sidder man med beten bagefter.*” (Hildebrandt, 2007 if. Madsen, 2007, p. 11). Samme tendens peger McDonald (2015) på, idet han refererer til, at fejlrekruttering ikke er noget, der sker ud af den blå luft, men er et resultat af, at organisationer ikke bruger nok tid på rekruttering (p. 13).

Jeg har i de forrige afsnit tegnet et billede af, at organisationer ikke altid formår at ansætte den rigtige kandidat til et lederjob. Det synes legitimt at sige, at organisationer laver fejl, når de rekrutterer ledere, men hvilke fejl er det helt præcist? Jeg vil i det følgende søge at besvare dette spørgsmål, med håbet om at afhandlingen kan bidrage til færre fejlrekrutteringer.

## 1.4 Fremgangsmåde

Afhandlingen er opdelt i en teoretisk og empirisk del, hvor ledelse, lederjobbet og lederen skiltes, for at få en forståelse af hvem de succesfulde ledere er. Denne del indledes med at beskrive ledelse på baggrund af Gallies tanker *grunlæggende omstridte begreber*. Dernæst karakteriserer jeg lederjobbets natur på baggrund af Mintzbergs, Tengblads og Hills deskriptive undersøgelser af lederjobbet. Dernæst følger en beskrivelse af hvad der gør ledere succesfulde med afsæt i teorierne om emotionel intelligens, fleksibel ledelse, social identitet og trækteori/personlighedstræk. Første del af afhandlingen afsluttes med en diskussion af ledelseslitteraturen.

Anden del af afhandlingen vedrører den empiriske del. Jeg har lavet et enkelt-casestudie, hvor jeg gennem et ekspertinterview undersøger en generel rekrutteringsproces af ledere inden for det offentlige. Omtalte fremgangsmåde leder frem til en

---

forståelse af styrker og svagheder ved casens rekrutteringsproces, hvilket leder frem til forslag til forbedring.

## 1.5 *Teori, litteratur og afgrænsning*

Alle, der har beskæftiget sig med ledelseslitteratur, kan skrive under på, at mængden og mangfoldigheden af litteratur ingen ende vil tage. Jeg synes Kets de Vries (2001) rammer det meget godt med ordet 'vanvid' (Kets de Vries, 2001, p. 213). Simple søgninger på 'ledelse' eller 'leadership', som det hedder på engelsk, giver mere end 12 millioner hits på Amazon, Google Scholar og Primo Aub. Mængden af litteratur vidner om, at ledelse ikke er en lille niche, men er et bredt område, som mange forskellige brancher og mennesker har beskæftiget sig med. Den store mængde af ledelseslitteratur er ikke altid en fordel, idet meget af litteraturen har modsatrettede meninger og forvirrende konklusioner, hvortil meget af litteraturen er skrevet af selvproklamerede ledelsesekspertter (ibid.). Jeg har i nærværende afhandling valgt kun at tage udgangspunkt i ledelseslitteratur, der er baseret på eller tager udgangspunkt i videnskabelig forskning. Den ledelseslitteratur, jeg anvender, har jeg fundet frem til via søgekanalerne PsycINFO, Google Scholar og Primo Aub.

Ydermere har jeg i min litteratursøgning observeret at der i ledelseslitteraturen differentieres mellem de engelske begreber *leadership* og *management*, og på dansk *ledelse* og *lederskab* (Hildebrant, Brandi, Poulsen, Wittrup & Isaksen, 2015, p. 25). Der findes overordnet uenighed i hvorvidt de to begreber adskiller sig og hentyder til noget forskelligt (ibid.). Jeg har valgt ikke at differentiere mellem begreberne for ikke at ekskludere relevant litteratur.

## 1.6 *Læsevejledning*

Afhandlingen er inddelt i seks kapitler.

*Kapitel 1*, indeholder en beskrivelse af undersøgelsesfeltet, problemformulering samt præseseringen af den. Derudover er der en beskrivelse af afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted, kritisk realisme.

*Kapitel 2* er teoriafsnittet, der er opdelt i to dele. Første del indeholder afsnit om ledelse og karakteristika af lederjobbets natur. Anden del indeholder en beskrivelse af hvem de succesfulde ledere er.

---

*Kapitel 3* er metodeafsnittet som beskriver afhandlingens metodiske fremgangsmåde og analytiske fremgangsmåde.

*Kapitel 4* er analyseafsnittet. Analyseafsnittet er opdelt i ti forskellige emner, som der løbende bliver kommenteret på. Der er således en vekselvirkning mellem analyse og diskusion.

*Kapitel 5* er afhandlingens diskussionsafsnit hvor afhandlingens resultater vil blive diskuteret. Derudover vil der være en metodisk diskusion.

*Kapitel 6* er afhandlingens konklusion, hvor problemformulering bliver besvaret.

## 1.7 Videnskabsteori

Målet for enhver forskningsundersøgelse må være at producere ny gyldig viden. Men hvordan vurderer vi, om forskningsundersøgelsens resultater lever op til sådant et kriterie? Det spørgsmål hænger unægteligt sammen med den videnskabsteoretiske tradition, undersøgelsen tager afsæt i. Valget af videnskabsteoretisk position har bl.a. betydning for den praktiske gennemførelse af undersøgelsen, herunder undersøgelsesfelt og forskningsdesign, fordi teorien om hvad videnskab er, på mange måder er med til at diktere, hvilke fremgangsmåder og metoder, der er fornuftige at bruge (Andersen, 1994, p. 10). Når vi skal vurdere undersøgelsen og forskningsresultaternes gyldighed, opererer vi ofte med begreberne validitet (gyldighed) og reliabilitet (pålidelighed) (Brinkmann, 2015, p. 88), som knyttes til forskellige dele af forskningsundersøgelsen. Videnskabsteori bliver således en uundgåelig faktor, når vi skal vurdere forskningsundersøgelsen, fordi den valgte videnskabsteoretiske tradition vil påvirke udformningen af undersøgelsen (Justesen & Mik-Meyer, 2010, pp. 12f), men også påvirke hvordan viden, virkeligheden og sandhed opfattes inden for dette univers (Kjørup, 1985, p. 19). Vigtigheden af, at en undersøgelse tager afsæt i en videnskabsteoretisk tradition, understreges af Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard (2015), der hævder, at forskere der lader deres undersøgelse tage afsæt i videnskabsteori, ofte vil udføre bedre, og derfor også mere valid, forskning (p. 23). De forklarer, at den videnskabsteoretiske bevidste forsker bedre er i stand til at vurdere, om deres forskningsresultater kan siges at være sande (Jacobsen et al., 2015, pp. 24-25).

Et naturligt første skridt for forskeren må således være at reflektere over, hvilken videnskabsteoretisk tradition, undersøgelsen skal tage afsæt i (Justesen & Mik-

---

Meyer, 2010, p. 11). En videnskabsteori kan siges at være en metateori, som har et grundlæggende syn på, hvordan vi bør se og forstå verden (ibid. p. 13). Videnskabsteorier behandler spørgsmål såsom: Hvad er viden? Hvad er sandhed? Hvad er det, der er virkeligt? (Kjørup, 1985, p. 19). Der findes forskellige videnskabsteoretiske traditioner, og mange af dem er fundamentalt forskellige; sagt på en anden måde, så er de forskellige i deres ontologi og epistemologi. Ontologi kan siges at være 'læren om det værende', og kan forklares som den måde, vi ser verden eller vores genstandsfelt på (Fuglsang et al., 2013, p. 32). Ontologi handler på den måde om, hvordan vi opfatter og forstår de ting, der 'er', altså hvordan 'er' tingene 'i virkeligheden?' (Jacobsen et al., 2015, p. 20). Epistemologien handler derimod om, hvordan vi studerer virkeligheden eller genstandsfeltet (Fuglsang et al., 2013, pp. 32f). Epistemologi eller erkendelsesteori, som det ofte betegnes, refererer til læren om, hvordan vi opnår viden (Jacobsen et al., 2015, p. 21). Epistemologi handler således om, hvad kilderne til viden er, om det fx er gennem fortolkningsvidenskab, sanserne eller fornuften (ibid., p. 19; Fuglsang et al., 2013, p. 32-33). Derudover handler epistemologi også om, hvilken status den nye viden har, altså hvor sikker kan vi være på den nye viden? (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 14). Når vi taler om videnskabsteori taler vi altså om metateorier, der har et grundlæggende syn på, hvordan verden skal ses og forstås, og på hvordan vi opnår erkendelse af den.

Min afhandling tager afsæt i den videnskabsteoretiske tradition kritisk realisme. Valget er landet på denne, fordi min umiddelbare tilgang til genstandsfeltet, rekruttering af ledere, var og er kritisk. Jeg vil tage et kritisk syn på emnerne, fordi vi har set, at der sker mange fejlrekrutteringer af ledere, og derfor vil jeg stille mig kritisk over for den rekrutteringspraksis, der findes i dag. I det følgende vil hovedtrækkene i kritisk realisme, traditionens ontologi og epistemologi således skitses.

### 1.7.1 Kritisk realisme

Kritisk realisme opstod som et modsvar på metodologisk dogmatisme inden for samfundsvidenskaberne (Jespersen, 2013, p. 171). Ambitionen og modsvaret til dogmatismen er inden for kritisk realisme, at der ikke eksisterer én rigtig metodisk fremgangsmåde til at opnå ny viden, men at genstandsfeltets ontologi derimod er medbestemmende for, hvilken fremgangsmåde, der er fornuftig at anvende (ibid., pp. 171f). Den britiske filosof Roy Bhaskar (f. 1944) opfattes som ophavsmanden til

---

kritisk realisme, og har placeret kritisk realisme som en central og populær videnskabsfilosofi i samfundsvidenskaberne siden 1980'erne (Jespersen, 2013, p. 173; Wad, 2015, p. 369). Bhaskar er realist, men det, der karakteriserer ham og hans banebrydende tanker er, at han ikke accepterede præmissen om, at samtlige samfundsmæssige relationer er direkte observerbare (Jespersen, 2013, p. 173). Antagelsen giver dog anledning til spørgsmål af problematisk karakter, for hvordan skaffer vi viden om samfundsmæssige forhold, der kun delvist kan erkendes? Svaret er, at vi må erkende dem indirekte.

Kritisk realisme kan siges at være en meta-videnskabsteoretisk position (Jespersen, 2013, p. 188), der består af nogle centrale hovedpunkter og tanker, men når vi snakker om denne tilgang, snakker vi også om kritiske realister. Kritisk realisme er en bred videnskabsteoretisk position, hvor forskellige kritiske realisters tanker om kritisk realisme adskiller sig væsentligt (Archer, Decoteau, Gorski, Little, Porpora, Rutzou, Smith, Steinmetz & Vandenberghe, 2016, p. 2). Jeg har valgt at tage afsæt i Bhaskars kritiske realisme, da han er en af dennes grundlæggere. Afhandlingen vil således tage udgangspunkt i de centrale og grundlæggende antagelser inden for denne tilgang med respekt for Bhaskars kritiske realisme.

### **1.7.1.1 Grundlæggende antagelser inden for kritisk realisme**

Helt generelt indeholder kritisk realisme to elementer: Realisme og en kritisk dimension (Wad, 2015, p. 365). Realisme refererer til, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af den, der iagttager den, hvilket vil sige, at vi i princippet kan erkende virkeligheden objektivt. Præmissen for, at vi kan erkende virkeligheden objektivt er, at virkeligheden har en nogenlunde stabil struktur (Wad, 2015, p. 365). Den kritiske dimension i kritisk realisme kommer til udtryk på tre måder: 1) Virkeligheden har en dyb ontologi, hvilket vil sige, at virkeligheden er skabt af dybereliggende kræfter og generative mekanismer. Det betyder, at vores erfaring af verden kun er en lille del af den aktuelle virkelighed (Wad, 2015, p. 365). 2) Videnskabelig viden er fejlbar og kan ikke verificeres ellers falsificeres empirisk (ibid., pp. 365f). 3) Forskeren bør have en kritisk tilgang til den viden og de elementer, der stødes på i forskningen, fordi et sådan kritisk syn kan fremhæve de samfundsforhold, der frembringer vrangforestillinger og forkert viden, således at vi kan blive frigjort af dem (Wad, 2015, p. 366). Der menes her, at det ikke er al viden, der er sand, og at vi derfor må forholde os til og vurdere den viden, der bliver præsenteret for os.

---

I det følgende vil jeg beskrive Bhaskars antagelser om ontologi, for derefter at kaste lys på epistemologi og eksplanatorisk kritik.

### 1.7.1.2 Ontologi

Kritisk realisme er karakteriseret ved Bhaskars antagelser om en dyb ontologi, hvilket betyder, at virkeligheden består af tre ontologiske lag: det perceptuelle lag, det faktuelle lag og det transfaktuelle lag (Wad, 2015, p. 371). Det perceptuelle lag består af oplevelser, erfaringer og fortolkninger, sådan som vi erkender virkeligheden. Man kan sige, at det er her, vi ser verden. Laget kan siges at være transitivt, fordi vi påvirker opfattelsen af virkeligheden, og det gør vi ud fra, hvordan vi erkender verden. Et eksempel her kan være, at vi en morgen ser solen stå op og fortolker det på den måde, at solen bevæger sig rundt om jorden (Wad, 2015, p. 371). Dernæst er der det faktuelle lag af ting og begivenheder. Dette lag påvirkes ikke af vores erkendelse af verden, sådan som det er tilfældet i det forrige lag, men er en aktualisering af den virkelighed, der ligger i det dybeste lag (Wad, 2015, p. 371). Virkeligheden her er således objektiv, men er ikke en direkte afspejling af de kræfter og mekanismer, der eksisterer i det dybeste lag. Sagt på en anden måde, kan virkeligheden her ses som symptomer, hvor ting sker på grund af de generative mekanismer i det transfaktuelle lag. Et eksempel kan her være, at hvis vi har en sten i hånden, som vi giver slip på, så ved vi, at den falder til jorden. Vi taler ikke om tyngdeloven, men om at stenen falder til jorden pga. tyngdeloven. I det sidste og dybeste lag, det transfaktuelle lag, finder vi de generative mekanismer og kræfter (Wad, 2015, p. 371), hvor føromtalte tyngdelov hører til. Det transfaktuelle lag består af de underliggende strukturer og mekanismer, der danner grundlaget for det, vi kan observere. Det vil altså sige, at der er kræfter, der genererer det, vi oplever og erfarer. Det er her, vi må erkende virkeligheden indirekte, fordi mekanismerne, strukturerne og kræfterne her ikke direkte kan observeres (Danermark Ekström, Jakobsen & Karlsson, 1997, p. 29).

Kritisk realisme hører til inden for det videnskabelige domæne, som Bhaskar kalder det reale domæne. Dette domæne indeholder empiriske/oplevede forhold, faktisk eksisterende forhold samt dybereliggende mekanismer og kræfter, der fremkalder de faktisk eksisterende forhold. Dermed indeholder det reale domæne alle tre ontologiske lag (Wad, 2015, p. 372). I videnskabelig forstand tales der om (åbne) teorier og (mulige) strukturer som udtryk for det observerede (Wad, 2015, p. 372; Jacobsen, 2013, p. 174). Udover det reale domæne definerer Bhaskar det aktuelle og

---

empiriske, subjektive domæne. Disse domæner indeholder andre videnskabsteoretiske grene, hvorfor de ikke gennemgås yderligere her.

Kritisk realisme er ene om at forske i det reale domæne, hvor det svære er at få alle domænerne til at hænge sammen (Jacobsen, 2013, p. 174). I kritisk realisme er ambitionen at komme ”bagom” det direkte observerbare, således at vi kan få et helhedsbillede af virkeligheden.

I kritisk realisme forskes der således i alle tre lag, fordi der sker en epistemisk fejltagelse, hvis et lag ignoreres, fordi vi dermed får et forkert billede af virkeligheden (Wad, 2015, p. 372). Dermed kan en aktørs udtalelser heller ikke tages for gode varer, men skal snarere ses som et symptom på de underliggende mekanismer og strukturer. Hovedmålet inden for kritisk realisme er dog at finde frem til, hvad der genererer vores observationer, altså hvad der ligger til grund for det, vi kan se og erfare (Danermark et al., 1997, p. 31). Ambitionsniveauet er inden for kritisk realisme derfor utroligt højt og kan sjældent indfries, fordi forståelsen af det dybe lag endnu er for diffus (Jacobsen, 2013, p. 174).

### **1.7.1.3 Epistemologi**

Som tidligere beskrevet handler epistemologi om, hvordan viden om genstandsfeltet genereres. Genstandsfeltets karakteristika er i kritisk realisme medbestemmende for, hvordan ny viden kan opnås. Det er afgørende, at den anvendte metode kan danne ny kvalificeret viden. Med ny kvalificeret viden menes, at forskeren kan redegøre for sine resultater således, at en anden forsker kan reproducere resultaterne (Jespersen, 2013, p. 172). Den valgte metode beskrives efter epistemologien i kritisk realisme.

Ud fra kritisk realismes epistemologiske ståsted er samfundsrelateret viden kontekstuel, hvortil konteksten endvidere er under konstant forandring. Dermed kan ’sikker’ viden ikke opnås. Beviser kan altså kun forstås som mere eller mindre overbevisende. Vi kan ikke opnå fuld viden, selvom den i princippet måtte eksistere. Dette medfører blandt andet, at tilfældigheder vil præge et handlingsmønster. Samfundsvidenskabernes vilkår må derved være kendetegnet ved ”... begrænset viden som følge af usikkerhed og tilfældighed.” (Jespersen, 2013, p. 184). For at opnå ’gode’ kausale forklaringer er det vigtigt, at disse er forankret i ontologien. Dermed skal alt forskning være selvkritisk (ibid., p. 185).

---

Samtidig må forskere forstå og fortolke menneskers egen forståelse og fortolkning af den virkelighed, de lever i, for at kunne danne sin egen samfundsvidenskabelige forståelse, fortolkning og forklaring. Dette er sammenligneligt med noget af hermeneutikken og dennes forstående erkendelsesinteresse (Wad, 2015, p. 382). Dog kan et kritisk realistisk vidensbegreb ikke kun bestå i at bibringe forstående eller eksplanatorisk teori. En kritisk realistisk teori skal også være praktisk anvendelig (ibid., p. 383).

#### 1.7.1.3.1 Abduktion

Den valgte metode er i afhandlingen abduktion, da denne metode er en kombination af den induktive og deduktive tilgang (Jespersen, 2013, p. 181). ”Abduktion er slutningen fra et observeret fænomen til den bedst mulige forklaring” (Wad, 2015, p. 383). Forskeren forsøger ved abduktion at skelne mellem nødvendige og ikke-nødvendige relationer i den sociale dynamik (ibid.). Afhandlingen gør brug af både induktive og deduktive analytiske fremgangsmåder, hvorfor disse vil blive beskrevet nærmere i metodeafsnittet ’Bricolage som analysestrategi’.

#### **1.7.1.4. Eksplanatorisk kritik**

Kritisk realistisk samfundsforskning bør være eksplanatorisk kritisk i forhold til det udforskede på grund af tre forhold: 1) Samfundsforskningen må være kritisk imod de samfundsforhold, der genererer stereotyper, myter og uvidenhed. 2) Forskeren må foretage en kritisk kontekstuel fortolkning af aktørens erfaringer og forståelser. 3) I kritisk realisme ligger der en mulighed for at aktualisere konkrete utopier, da der er en grundforestilling om, at hele den sociale verdens potentiale ikke er realiseret (Wad, 2015, p. 387).

Eksplanatorisk kritik er altså en kritisk stillingtagen til samfundsmæssig retfærdighed, hvilket er en del af den videnskabelige forklaring. Forskningen ses i sig selv som værende værdiladet i sin stræben efter sandhed, hvorfor forskningen skal være opmærksom på at bekæmpe de sociale forhold, der bryder med dens egen stræben efter sandhed, altså uvidenhed (Wad, 2015, p. 383)

---

### 1.7.1.5 Kritisk realisme ift. afhandlingen

Kritisk realisme får den grundlæggende betydning for afhandlingen, at min tilgang til rekruttering af ledere er kritisk. Jeg vil således tage et kritisk blik på selve rekrutteringen af ledere, fordi der sker mange fejlrekrutteringer af ledere i dag (jf. Afsnit: 1.3 relevans). Dette indebærer, at jeg udelukkende vil anvende faktorer og teori som er evidensbaserede, dvs. understøttet af videnskabelig forskning. Disse anvendes netop til at undersøge de bagvedliggende forhold bag fejlrekruttering, hvorfor en evidensbaseret tilgang er nødvendig for i overensstemmelse med den kritiske realisme at komme med et kvalificeret bud på årsagerne til at ledere ofte fejlrekrutteres.

Dette speciale bliver endvidere en kritik af de samfundsforhold der medvirker til at fastholde fejlrekrutteringsprocessen. Netop grundet ovenstående beskrivelse af de ontologiske lag, er der en erkendelse af, at jeg ikke vil kunne finde frem til den endegyldige sandhed der ligger bag fejlrekrutteringsprocessen, men med afsæt i evidensbaseret teori, vil jeg søge at bibringe et kvalificeret bud.

---

## 2. Teori

I dette kapitel vil jeg redegøre for den mængde teori og litteratur jeg har valgt at tage udgangspunkt i. Indledningsvist vil jeg forklare hvad ledelse er, for derefter at kaste mit blik på lederjobbet og lederen. Ledelseslitteraturen er delt op i to, hvor jeg først vil beskrive det der karakteriserer lederjobbet og dets natur, hvorefter jeg vil beskrive de faktorer ledelsesforskningen peger på, er vigtige for at lederen er succesfuld.

### 2.1 Hvad er ledelse?

I forsøget på at forklare, hvad ledelse er, må jeg henvise til den nok mest gældende udtalelse fra Stogdill om, at der næsten er ... *lige så mange definitioner på ledelse, som der er personer, der har forsøgt at definere det.*" (Stogdill, 1974, p. 7). Sætningen synes næsten mere sand i dag, end da Stogdill skrev den i 1974, fordi der stadig ikke er konsensus om en definition af begrebet, hvorfor begrebet er præget af uoverkommelig uenighed. De mange forskellige definitioner tyder på, at der ikke er enighed om, hvad ledelse egentlig er, hvilket betyder, at det bliver svært at finde en metateori for ledelse (ibid., pp. 15f). Der findes mangfoldige perspektiver på og meninger om ledelse, hvilket ikke gør det nemmere at komme til enighed om, hvad ledelse er, hvilken effekt det har, eller hvordan effekten måles. Det på trods af, at der er forsket i emnet i over 100 år (Hildebrandt et al., 2015, p 16).

At komme med én definition på, hvad ledelse er, synes umulig. Hildebrandt et al. (2015) argumenterer for, at ledelse er et *grundlæggende omstridt begreb* (p. 16). Konceptet om et grundlæggende omstridt begreb blev fremsat af Gallie (1912-98) i 1956, og kan defineres som et begreb, der er forbundet med tvetydighed, fordi der ikke er konsensus om, hvad det er, samtidig med at der ikke er en standard måde at definere begrebet ud fra (Gallie, 1956, p. 168). Ved et grundlæggende omstridt begreb har forskellige sider hver deres måde at forstå og forklare begrebet på, samtidig med at de anerkender og påskønner den anden sides forsøg på at definere begrebet. Anerkendelsen og påskønnelsen ligger i, at definitionerne hele tiden holdes op imod hinanden, hvorigennem definitionerne vedligeholdes og justeres. Anerkendelsen ligger i, at hver side accepterer den andens definition (ibid., pp. 168, 172, 190). Gallie forklarer hertil, at de forskellige definitioner anvendes aggressivt og defensivt, fordi hver side hele tiden må forsvare brugen af deres definition, samtidig med at de angri-

---

ber brugen af den andens definition i den uløselige kamp om, hvilken definition der bør være gældende (ibid., pp. 172, 190). De forskellige definitioner kan siges at være delelementer af begrebet, som ikke i sig selv viser helheden, hvorved helheden således må forstås ud fra de mange forskellige delvise definitioner (Hildebrandt et al., 2015, p. 16). Ledelse kan således siges at være et grundlæggende omstridt begreb, især når vi kigger tilbage på Stogdills udtalelse fra 1974, hvor det kan siges, at vi ikke er kommet nærmere én gældende definition af ledelse, men nok givetvis har endnu flere. Én definition af ledelsesbegrebet er derfor hverken muligt eller hensigtsmæssig. Vi må således forsøge at forstå ledelse ud fra omstridte meninger og påstande om, hvad det er.

Yukls (2013) definition af ledelse er nok den definition, jeg oftest er stødt på i forbindelse med ledelseslitteraturen. Yukl definerer ledelse som ”... *en proces af at påvirke andre til at forstå og være enig i, hvad der bør gøres og hvordan dette bør gøres, derudover er det processen af at muliggøre individuelle og kollektive indsats for at opnå et fælles mål.*” (Yukl, 2013, p. 7). Ifølge Hildebrandt et al. (2015) indeholder Yukls definition fire centrale aspekter, der er bred enighed om (pp. 20f): 1) Ledelse involverer påvirkning af eller indflydelse på mennesker – en leder kan altså kun være leder, hvis der er nogen, der følger ham, 2) Ledelse er en proces, der foregår mellem en leder og dem, som følger ham – ledelse er dermed ikke en egenskab, et karakteristika eller et personlighedstræk, som lederen kan have, 3) En leder påvirker en gruppe af mennesker, hvormed en væsentlig udfordring bliver at skabe fælles bevægelse og sammenhørighed – ledelse foregår derfor i en gruppekontekst, og 4) Ledelse handler om at sætte og opnå mål, hvorfor ledelse også handler om at fremme gruppens mulighed for at opnå mål og skabe resultater (ibid.).

## 2.2 Lederjobbet

Hvad er det egentlig, der karakteriserer lederjobbet? Det er dette spørgsmål, jeg vil forsøge at besvare i dette afsnit. Jeg finder det relevant at undersøge lederjobbets natur og de præmisser, der er ved lederjobbet, fordi jeg mener, at en forståelse af og indsigt i lederjobbet kan være med til at hjælpe os til at forstå, hvilke krav og egenskaber vi bør have og stille til lederkandidater i en rekrutteringsproces.

De mest anerkendte og henviste deskriptive undersøgelser af lederes arbejde er lavet af blandt andet Mintzberg (2010), Tengblad (2002) og Hill (2003). I begge undersøgelser har forskerne fulgt, observeret og interviewet ledere, hvortil Tengblad

---

har bedt ledere udfylde dagsbogsskemaer over deres arbejdsdag (Mintzberg, 2010, p. 21; Tengblad, 2002, p. 546). Jeg vil i de følgende afsnit beskrive ovennævnte undersøgelsernes fund.

### 2.2.1 Lederjobbet er hektisk og fyldt med afbrydelser

Mintzberg fandt frem til, at lederjobbet havde et nådesløst og hektisk tempo, og at lederen blev udsat for masser af afbrydelser (Mintzberg, 1990, p. 3; Mintzberg, 2010, p. 40). Ledernes pauser ikke gik fri for at handle om arbejdet (Mintzberg, 2010, p. 40.). Det var som om, at der altid var mennesker, der gerne ville optage noget af lederens tid (Mintzberg, 2010, p. 40). Lederjobbet er derudover karakteriseret ved at have en masse krav, som lederen skal leve op til, og det er stressende for lederen at være under et sådant pres, hvorfor lederen ofte havde svært ved at planlægge og administrere sin tid (ibid., p. 41). Mintzberg forklarer, at lederjobbet generelt er opslidende. Lederen har mange arbejdsopgaver i løbet af dagen, og det tyder på, at lederne ikke er gode til at slippe tanker og bekymringer om arbejdet, når de har fri (ibid., p. 41).

Mintzberg har derudover fundet, at lederne konstant bliver afbrudt i deres arbejde (Mintzberg, 2010, p. 42). Det mest interessante ved dette fund er, at lederne ikke kun bliver afbrudt for at få information om eller tage stilling noget, der er vigtigere end det han er i gang med, men at lederne også bliver afbrudt til fordel for mere banale aktiviteter. Tengblad har ydermere fundet at ledernes arbejdsbyrde er krævede, at arbejdet er udfordrende, og at meget af ledernes arbejde foregår på møder (Tengblad, 2002, p. 560).

### 2.2.2. Lederjobbet er fragmenteret i tid og sted

Tengblad fandt at lederne i pågældende undersøgelse brugte mellem 30-72 % af tiden uden for organisationen (ibid., p. 548). En af Tengblads konklusioner er, at der ikke kun er sket en fragmentering af tid, som er blevet vist i andre studier, men også en fragmentering i sted (ibid., p. 549). Lederne bruger i dag mere tid på at rejse, hvilket sandsynligvis er på grund af globaliseringen (ibid., 549). Tengblad registrerede desuden, at ledere gennemsnitligt arbejdede 74 minutter alene på deres kontor om dagen, og der i gennemsnit gik 28 minutter mellem de blev afbrudt (Tengblad, 2002, p. 558). Lederne brugte halvdelen af dagen på deres kontor, hvor de brugte tiden på at forberede sig på møder, taler, forhandlinger og læse rapporter (ibid.).

---

### 2.2.3. Lederjobbet er fyldt med udfordringer

Linda Hill (2003) har i et år fulgt og undersøgt mennesker, der lige var blevet ansat i deres første lederjob (Hill, 2003, p. xvii). Formålet med hendes undersøgelse var at få indsigt i og forståelse for de udfordringer, der er ved at få og have et lederjob. Et af Hills fund er, at lederjobbet er karakteriseret ved at have fire stressselementer, som er udfordrende for lederne, og som de ikke kan komme udenom (Hill, 2002, p. 178). De fire stressselementer, som lederne skal kunne håndtere, er hhv.: Lederrollen, negativitet, isolation og byrden ved at være lederen (ibid., 179). Lederne i Hills studie rapporterede, at lederjobbet var mere stressfyldt end de havde regnet med, og at de oplevede både psykologiske (dårligt humør, angst) og fysiologiske (søvnløshed, væggtab) reaktioner, især i de første seks måneder af lederjobbet (Hill, 2003, pp. 175f). Lederne rapporterede, at selvom deres stressniveau faldt over tid, så var stressselementerne der hele tiden (Hill, 2003, p. 178).

Jeg vil i de følgende afsnit beskrive de fire stressselementer. Der er mange krav og forventninger forbundet med lederjobbet og *lederrollen*, og lederne har generelt for mange arbejdsopgaver i forhold til den tid, de har (Hills, 2003, p. 179). Lederne render desuden ind i udfordringer, fordi de mange arbejdsopgaver ofte er modstridende, som f.eks. at de har til opgave, at de skal øge organisationens indtægter, samtidig med, at de ikke må øge omkostningerne. Derudover er der et stort ansvar forbundet med at være leder, både i forhold til, at lederen har et ansvar over for medarbejdere, kunderne, kollegaer og ledere, men også ansvaret for, at arbejdsopgaverne bliver løst. Flere af lederne i undersøgelsen fortalte, at de arbejdede omkring 60 timer om ugen, og at de tog aftener og weekender i brug (ibid.).

Fælles for lederne i Hills undersøgelse var ligeledes, at de alle oplevede, at der var *negativitet* forbundet med lederjobbet (Hill, 2003, p. 180). Ledernes hverdag var præget af, at mange mennesker i løbet af dagen ville komme med problemer og konflikter, som de forventede lederen ville løse for dem (ibid., p. 181). Lederne rapporterede endda, at det til tider føltes som om, at medarbejderne sammensværgede mod dem. Selvfølgelig var dette ikke tilfældet, men blot en del af lederjobbet.

Lederjobbet kan derudover være et ensomt job, især fordi lederen ofte føler sig *isoleret* fra de andre (Hill, 2003, p. 182). En mandelig leder forklarede det således: ”Jeg er ikke længere en af drengene.” (Hill, 2003, p. 182). De fleste ledere havde oprindeligt forklaret, at de var selvstændige og fint var i stand til at arbejde alene,

---

men oplevede i lederjobbet, at de følte sig ensomme, og at den kontakt, de havde med deres kollegaer fra tidligere jobs, var noget at det der gjorde, at de kunne lide deres arbejde.

Der er desuden forskellige *byrder* forbundet med lederjobbet, især fordi lederen er den person, der har autoritet over de andre og sidder med ansvaret (Hill, 2003, p. 185). Lederne skal kunne håndtere forretningsmæssige og menneskelige risici, de skal kunne være en rollemodel for de andre og håndtere, at de har magt over medarbejdernes liv. Beslutninger, der involverede medarbejdernes arbejde og karrierer, var det sværeste for lederne, især hvis de skulle fyre en medarbejder. (ibid., p. 189). F.eks. var det svært hvis en medarbejder havde udtrykt ønske om at blive teamleder, hvis det var i gruppens interesse, at en anden medarbejder passede bedre til den stilling. Generelt for lederjobbet gælder det, at lederne bruger utroligt meget tid på arbejdet og derfor ikke har tid til så meget andet (ibid., p. 190). Mange af lederne fortalte, at de i de første seks måneder ikke følte, de 'havde et liv' uden for arbejdet (ibid., p. 189). Lederjobbet gik ud over privatlivet, især i den første periode af ansættelsen, fordi det var forventet, at lederne præsterede på arbejde (ibid.).

## 2.3. Lederen

Jeg har kigget på de faktorer der kan siges at være medbestemmende for hvem det er der bliver succesfulde ledere. Jeg undersøger disse fordi det er faktorer vi bør kigge efter når vi rekrutterer ledere. Jeg har udvalgt de faktorer jeg mener er mest væsentlige at kigge på ved rekruttering baseret på ovenstående studier over krav til ledere. Disse faktorer inkluderer: Følelsesmæssig intelligens, fleksibel ledelsesstil, social intelligens og personlighedstræk.

### 2.3.1. Følelsesmæssig intelligens

Mennesker har ikke kun én form for intelligens, men derimod mange (Kets de Vries, 2001, p. 24f). De seneste 20 år er ledelsesforskere og organisationer begyndt at interessere sig for det der kaldes *følelsesmæssig intelligens* (FI) (Ackley, 2016, p. 269). Der findes forskellige definitioner af FI, men overordnet set refererer de til evner som har med følelser og følelsesmæssig information at gøre (Salminen & Ravaja, 2017, p. 1). De mange definitioner af FI betyder også, at der er mange for-

---

skellige forståelser af hvad FI er (Ackley, 2016, p. 271). Daniel Goleman (f. 1946) satte for alvor FI på ledelseslandkortet med bogen 'følelsesmæssig intelligens' (1995), hvor han tager fat på, hvorvidt mennesker formår at genkende og håndtere sine egne og andres følelser, altså menneskers FI (Hildebrandt et al., 2015, p. 112). Jeg vil i afhandlingen tage udgangspunkt i Golemans definition og forståelse af FI, fordi der i ledelseslitteraturen er et bredt kendskab til denne. Jeg vil for forståelsens skyld nævne Ackleys (2016) beskrivelse af følelsesmæssig intelligens, som er "...den intelligente brug af følelser." (Ackley, 2016, p. 271).

FI er et interessant fænomen at kigge på, når vi kigger på succesfulde ledere, fordi Golemans mangeårige forskning har vist, at succesfulde ledere på et afgørende punkt har det til fælles, at de har en høj grad af følelsesmæssig intelligens (Goleman, 2017/1996, p. 5). FI er især relevant at kigge på i forbindelse med succesfulde ledere, fordi ledere med en høj FI er bedre til at løse problemer og håndtere konflikter og kriser, de er dygtige til at få det bedste ud af deres tid og de har et mere positivt syn på mødet med andre mennesker (Yukl, 2013, p. 152; Salminen & Ravaja, 2017, p. 3). Flere studier og undersøgelser har vist, at succesfulde ledere har en høj FI (Salminen & Ravaja, 2017, p. 6; Goleman, 2017/1996, p. 5; Goleman, 2008, pp. 17f; Kets de Vries, 2001, p. 29; Field, 2008, p. 24; Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009, p. x; Monzani, Ripoll & Peiró, 2014, p. 12).

### **2.3.1.1. Golemans følelsesmæssige intelligens**

Goleman hævder, at det ikke er et menneskes IQ eller tekniske kunnen, der har betydning for, om vedkommende er/bliver en succesfuld leder. Han mener derimod, at det er et menneskes FI (Goleman, 2017/1996, p. 7). Flere studier har vist, at både for lav, men også for høj IQ kan være problematisk i forhold til, om man bliver en god leder eller ej (Stogdill, 1974, p. 78). Altså synes IQ slet ikke at spille en afgørende rolle i forhold til, hvor kvalificeret den enkelte kandidat er til det pågældende job. Golemans Følelsesmæssige intelligens består af fem komponenter: *Selvbevidsthed, selvregulering, motivation, empati og sociale færdigheder* (Goleman, 2008, pp. 46f). De første tre komponenter er personlige kompetencer, som er afgørende for, hvordan vi håndterer os selv, og de sidste to beskrives som sociale komponenter, der er med til at styre vores interpersonelle forhold (Field, 2008, p. 25). Dog synes det vigtigste i dette afsnit at pointere, at ledere ikke nødvendigvis er succesfulde, hvis de har en høj

---

IQ, eller hvis de kan bevise visse færdigheder; det synes i langt højere grad at komme an på, hvor højt den enkelte scorer på IF.

Goleman forklarer, at alle er født med et vist niveau af følelsesmæssig intelligens, og at vi kan udvikle og styrke den (Goleman, 2017/1996, p. 7). Han peger på, at vi kan udvikle de følelsesmæssige intelligente evner gennem øvelse og feedback (Goleman, 2017, p. 7; Hildebrandt et al., 2015, p. 114; Yukl, 2013, p. 52).

### 2.3.2. Fleksibel ledelsesstil

I ledelseslitteraturen findes der adskillige bud på, hvad en leder bør gøre, agere og opføre sig for at være en succesfuld leder. Mange taler ligefrem om, hvilken ledelsesstil eller ledelsesadfærd en leder bør have (Hildebrandt et al., 2015, pp. 8-10). Forskning af lederes adfærd i forbindelse med succesfuld ledelse viser dog, at succesfulde ledere ikke kun har én ledelsesstil de arbejder ud fra, men at de derimod har mange forskellige ledelsesstile eller adfærdsmønstre, hvor de formår at vælge den rigtige ledelsesstil til den specifikke situation, de befinder sig i (Kaiser & Overfield, 2010, p. 115; Elmholt et al., 2013, p. 64; Hildebrandt et al., 2015, p. 183; Schein, 1990, p. 126; Yukl, 2013, p. 181). Kaiser og Overfield (2010) definerer fleksibel ledelse som at ”... *justere ens ledelsesstil, metode eller tilgang som reaktion på forskellige eller ændrede kontekstuelle krav på en sådan måde, at det fremmer gruppens ydeevne.*” (p. 106). Forskellige adfærdsmønstre kan være frugtbare at anvende i den samme situation, og der er ikke ét adfærdsmønster, der vil være fornuftigt af have i alle situationer (Yukl, 2013, p. 176). Det handler således om, at lederen vælger et adfærdsmønster, som producerer et positivt og ønsket udfald (Hildebrandt et al., 2015, p. 184). Selvom der er mange ledelsesstile, som vil være fornuftige at anvende i en situation, kan vi ikke sige noget om, hvilken en af dem, der vil være bedst at vælge (Yukl, 2013, p. 176). Faktisk er denne form fokus nyttesløs, hvis ikke vi har information om både opgavens karakter, medarbejdernes karakter og konteksten (Schein, 1990, p. 142).

Lederen bevæger sig imellem mange forskellige situationer på arbejdet, og derfor bliver hun nødt til hele tiden at læse og forsøge at forstå de situationer, hun støder på (Yukl, 2013, p. 180). Hertil kan vi sige, at situationstilpasset ledelse kræver, at lederen har tre kompetencer, nemlig diagnosticering, fleksibilitet og afstemning

---

med medarbejderen (Hildebrandt et al., 2015, p. 198; Kaiser & Overfield, 2010, p. 106). Det er helt essentielt, at lederen kan diagnosticere den situation hun står i, samt vide hvad det er, hun skal kigge efter, når hun undersøger situationen. Ydermere skal lederen være fleksibel på den måde, at hun kan bruge forskellige ledelsesmønstre. Hun skal vide, hvordan hun skal bruge og anvende ledelsesstile, og derfor skal hun også træne dem (Kaiser & Overfield, 2010, p. 106). Derudover skal lederen kunne fortælle sine medarbejdere om, hvad situationstilpasset ledelse er og hvad det betyder for dem (Hildebrandt et al., 2015, p. 198). Situationstilpasset ledelse har påvirket nutidens måde at anskue ledelse på, nemlig at det ikke er en sammenlukket og afgrænset enhed, men at det altid foregår i en situation (Hildebrandt et al., 2015, p. 15).

### 2.3.3. Social identitet

I de seneste år er ledelsesforskere begyndt at interessere sig for social identitet, når de undersøger succesfulde ledere (Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day, 2014, p. 1). Inden for dette perspektiv er det blevet klart, at det ikke kun er lederens adfærd og træk, der har betydning for, om vedkommende bliver en succesfuld leder, men at medarbejdernes *opfattelse* og *fortolkning* af lederen, også har betydning for hvor succesfuld lederen opfattes at være (MacDonald, Sulsky & Brown, 2008, pp. 333f; Ibarra et al., 2014, p. 3; Steffens et al., 2018, p. 27; Hogg et al., 2004, p. 35; Lord & Hall, 2004, p. 59; Slater, 2018, p. 380).

Social identitetsteori er konstrueret af tre forskellige komponenter: *Social kategorisering*, *social identitet* og *social sammenligning* (Fraser & Burchell, 2001, p. 309). Tajfel (1919-82) har fremsat, at vores måde at forstå, hvem vi er på, er vores identitet, og at vores identitet består af både en personlig identitet (jeg og mig) og social identitet (vi og os) (Steffens et al., 2018, p. 25; Fraser & Burchell, 2001, p. 309). Vores sociale identitet gøres op af mange forskellige gruppebaserede identiteter, og er derfor med til at fortælle os, hvem vi er og hvordan vi bør opføre os. Derudover siger vores sociale identitet også noget om, hvordan vi bliver vurderet af andre (Fraser & Burchell, 2001, p. 309). Denne form for kategorisering i grupper leder til fordomme og stereotyper, hvor vi devaluerer dem, som ikke er en del af vores gruppe. Vi favoriserer på den måde de mennesker, der er en del af vores egen gruppe, og diskriminerer dem, som ikke er.

Forskning har vist, at social identitet har betydning for gruppers effektivitet og præstation, men også for ledelse. Forskning har vist, at succesfulde ledere og medar-

---

bejdere har den samme gruppeidentitet, eller sociale identitet, hvor ledere der omfavner gruppe identiteten har større sandsynlighed for at være succesfulde (Slater, 2018, p. 380; Ibarra et al., 2014, p. 3; Steffens et al., 2018, p. 25).

Når et menneskes sociale identitet aktiveres, sker der en depersonalisering, hvilket betyder, at mennesket ikke længere vurderer mennesker som individer, men som en del eller ikke en del af gruppen (Ibarra et al., 2014, p. 3). Når der sker denne depersonaliseringsproces, så opstår der i gruppen det, der kaldes socialt konstruerede *prototyper*. En prototype er et kognitivt skema, der udgør de mest repræsentative egenskaber for en kategori (MacDonald et al., 2008, p. 334). Forståelsen af prototyper spiller en vigtig rolle ift. hvordan vi forstår, hvilke ledere der bliver succesfulde (MacDonald et al., 2008, p. 334). I ledelsesforskning opererer vi med lederprototyper, hvilket vil sige, at gruppen vil have en opfattelse af, hvilke prototypiske karakteristika og adfærd ledere har (Steffens et al., 2018, p. 24; Hogg, 2004, p. 31). Det er de ledere, hvor der er en overensstemmelse mellem gruppens prototypiske opfattelse og lederens egentlige karakteristika og adfærd, som er succesfulde (Steffens et al., 2018, p. 24). Der skal altså være et match mellem prototype og leder.

Overordnet set er der fire punkter, hvor social identitet danner grundlaget for succesfulde ledere (Ibarra et al., 2014, p. 4). Den første er ”at være en af os”, som kan forstås ud fra prototyper, nemlig at desto mere en leder repræsenterer gruppen, desto mere indflydelse vil lederen have. Selvom lederen er en del af gruppen, er han stadig distanceret fra gruppen i kraft af hans lederrolle (Hogg, 2004, p. 36). Den prototypiske leder er (gruppe)gennemsnitlig i nogle situationer, og usædvanlig i andre (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005, p. 27). Det andet punkt er ”at gøre det for os”, hvilket henviser til, at lederen gør ting, der er i gruppens, og ikke sin egen, interesse (Ibarra et al., 2014, p. 4). van Knippenberg & van Knippenberg (2005) har fundet, at de ledere, der ofrer sig selv for gruppens bedste, er mere effektive end ledere, der ikke gør det (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005, p. 25). Selvopofrelse er især vigtigt hos de ledere, som ikke er prototypiske, fordi selvopofrelse er en af de direkte måder at vise på, at gruppen er vigtig, og det viser lederens forpligtigelse til gruppen (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005, pp. 25f). Den tredje er at ”skabe en følelse af os”, hvilket gøres ved at kommunikere en fælles identitet (Ibarra et al., 2014, p. 4). Når ledere bruger ord som ”os” og ”vi”, er det med til at skabe en fælles identitet, inklusive positive følelser og selvtillid, som medvirker til at medarbejderne arbejder hen imod lederens vision (Slater, 2018, pp. 380, 386). Den fjerde er ”gør os betydningsfulde”, hvilket refererer til, at lederen fordrer gruppens identitet

---

ved at tilskrive gruppen værdi, også uden for gruppens kontekst hvilket resulterer i at medarbejderne ser en mening med deres arbejde (Ibarra et al., 2014, p. 4).

## Personlighedstræk

Den psykologiske ledelsesforskning, der opstod i starten af det 20. århundrede, var domineret af træk- og personlighedspsykologisk ledelsesforskning. Dermed menes psykologisk ledelsesforskning, som er optaget af spørgsmål som: Hvordan er de succesfulde ledeses psykiske make-up? (Elmholdt et al., 2013, p. 28). Personlighedstræk referer til relativt stabile dispositioner når det kommer til at tænke, føle og handle på bestemte måder. Det er en væsentlig pointe, at træk disponerer til adfærd, men netop ikke er adfærd (Elmholdt et al., 2013, p. 28). Ledelsesforskningen har vist, at succesfulde ledere har bestemte personlighedstræk, som inkluderer følgende (Judge et al., 2002, pp. 767f; Yukl, 2013, p. 147; Zaccaro et al., 2018, p. 34):

- Højt energiniveau og høj stresstolerance
- Orientering mod indre kontrol
- Følelsesmæssig modenhed
- Personlig integritet
- Højt socialiseret magtbehov
- Moderat høj præstationsorientering
- Moderat høj selvtillid
- Moderat lavt behov for gruppetilknytning

Ledere med et *højt energiniveau* og *høj stresstolerance* kan klare det hektiske og udfordrende tempo, der karakteriserer lederjobbet. Disse ledere formår at holde hovedet koldt i pressede og stressende situationer, hvilket gør, at de ikke går i panik og kommer til at tage forhastede beslutninger (Yukl, 2013, p. 139; Hildebrandt et al., 2015, p. 105).

Succesfulde ledere har en *orientering mod indre kontrol*, hvilket vil sige, at de tror begivenhederne i deres liv er determineret af deres egne handlinger. Det betyder, at disse mennesker tager ansvar for deres handlinger, fordi de tror på, at de via deres handlinger kan påvirke den situation, de er i (Yukl, 2013, pp. 140f; Hildebrandt et al., 2015, p. 106; Elmholdt et al., 2013, p. 31).

---

Succesfulde ledere er *følelsesmæssigt modne*, hvilket betyder, at disse mennesker er i balance med sig selv og omverdenen. Ledere, der er følelsesmæssigt modne, er veljusterede og har ikke psykiske lidelser. Følelsesmæssigt stabile mennesker har selvkontrol, er ikke selvcentrerede og er ikke specielt defensive. Det betyder, at disse mennesker ikke bliver styret af deres impulser, at de ikke har ekstreme humørsvingninger eller udbrud og kan tage imod kritik (Yukl, 2013, p. 141; Hildebrandt et al., 2015, p. 106; Elmholdt et al., 2013, p. 31).

Succesfulde ledere har *personlig integritet*, hvilket betyder, at der er en overensstemmelse mellem disse menneskers adfærd og formulerede værdier. Mennesker med personlig integritet er ærlige, loyale, fair, troværdige, overholder aftaler, videregiver ikke fortrolige informationer og sætter gruppens og organisationens behov over egne behov (Yukl, 2013, p. 143; Hildebrandt et al., 2015, p. 106; Elmholdt et al., 2013, p. 32).

Succesfulde ledere har et *højt socialiseret magtbehov*. Det betyder, at disse mennesker tiltrækkes af stillinger med autoritet, så de kan øve indflydelse på og påvirke andre mennesker. Succesfulde ledere har et stort magtbehov, men det er ikke ligegyldigt, hvilken slags magt, der er tale om. Ledere med et socialiseret magtbehov er mere følelsesmæssigt stabile og modne end ledere med et personorienteret magtbehov. Forskellen ligger i, at ledere med et socialiseret magtbehov arbejder for de andres og organisationens bedste, og at de er forsigtige med ikke at være manipulerende, hvorimod lederen med et personorienteret magtbehov arbejder med eget bedste og egen interesse for øje (Yukl, 2013, p. 142; Hildebrandt et al., 2015, p. 106; Elmholdt et al., 2013, pp. 32f).

Succesfulde ledere har et *moderat højt præstationsniveau*, hvilket viser sig ved, at succesfulde ledere ikke vil være tilfredse med status quo. Ledere med et højt præstationsniveau vil typisk være gode til at give medarbejderne klare mål og faste rammer, men kan også have vanskeligheder ved at uddelegere arbejdsopgaver til medarbejderne, især fordi lederen vil være fokuseret på at lykkes gennem egen indsats og være sikker på, at opgaven løses på bedst mulig vis. Succesfulde ledere er således de ledere, der har et moderat højt præstationsniveau og er bedre til at have gruppens præstationsniveau for øje. (Yukl, 2013, pp. 145f; Hildebrandt et al., 2015, p. 106; Elmholdt et al., 2013, p. 106).

Succesfulde ledere har *moderat høj selvtillid*, hvilket kan ses på lederens ydre adfærd, men også lederens selvværd. Ledere med selvtillid tør kaste sig over svære opgaver og søger mod problemløsningsopgaver. Disse mennesker giver ikke op i

---

deres arbejde med opgaverne, fordi de har en tro på, at de nok skal løse dem i sidste ende. Disse ledere tager således ofte initiativ til at løse problemer, fordi de ikke er bange for modstand eller tilbagegang. (Yukl, 2013, p. 140; Hildebrandt et al., 2015, p. 105; Elmholdt et al., 2013, p. 34).

Succesfulde ledere har et *moderat lavt behov for gruppetilknytning*. Der er en negativ relation mellem et behov for gruppetilknytning og succesfulde ledere, fordi disse mennesker har behov for at være vellidte og blive accepteret, hvilket typisk resulterer i, at disse mennesker er konfliktsky. (Yukl, 2013, p. 146; Hildebrandt et al., 2015, p. 106; Elmholdt et al., 2013, p. 35).

## Femfaktormodellen

Femfaktormodellen (eng. The Big Five) samler de mange personlighedstræk i overordnede meta-kategorier, eller personlighedsdimensioner (Hildebrandt et al., 2015, p. 106). Modellen består af fem overordnede faktorer som kan anvendes til at beskrive individets personlighed. Hver faktor vurderes på et kontinuum mellem to ekstremer, som det eksempelvis kan ses ved faktoren ekstroversion, hvor individet beskrives mellem de to poler 'indadvendt' og 'udadvendt' (ibid., p.106f). Det er sjældent at et menneske befinder sig på en af ekstremerne eller polerne, men hælder derimod som regel til en af siderne (ibid., p. 107). Inden for ledelsespsykologien kan vi her se på hvilken sammenhæng der er mellem de fem faktorer en typisk leder har, i stedet for at kigge på mange forskellige træk. De fem faktorer er ekstroversion, neuroticisme, venlighed, samvittighedsfuldhed og åbenhed.

Tabel 2. Faktorer	Facetter der karakteriserer ledere
Ekstroversion (indadvendt-udadvendt)	Ekstrovert Energiniveau Behov for magt Dominans
Neuroticisme (bekymret-rolig)	Følelsesmæssig stabilitet Selvværd Selvkontrol

Venlighed (irritabel-godmodig)	Opmuntrende og optimistisk Hjælpsommelig Behov for relationer
Samvittighedsfuldhed (upålidelig-pålidelig)	Troværdig Integritet Præstationsniveau Vedholdenhed
Åbenhed (konventionel-original)	Nysgerrig Åbent sind Læringsfokuseret

## Metodiske fremgangsmåde

Afhandlingen har sit videnskabsteoretiske afsæt i kritisk realisme, og det betyder, at genstandsfeltet er (med)bestemmende for valget af metodiske fremgangsmåde (Jespersen, 2013, p. 178). Der er ikke anvisninger til generelle analysemetoder i det kritisk realistiske univers, men derimod til, at jeg bør anvende de fremgangsmåder, der er mest fornuftige. Jeg har valgt at lave et enkeltcase studie der tager udgangspunkt i et ekspert interview, fordi jeg har vurderet, at denne metodiske fremgangsmåde vil kunne belyse min problemformulering på en fornuftig måde.

I de følgende afsnit vil jeg beskrive mit forskningsdesign, som er bygget op omkring et enkeltcasestudie og et ekspertinterview.

## Casestudiet

Det er ikke så let at beskrive, hvad et casestudie er, fordi der hverken er enighed om, hvad et casestudie er, hvad det dækker over, eller hvilke kriterier, der skal være opfyldt for, at noget kan være en case (Schwandt & Gates, 2018, p. 341). Den mest simple måde at beskrive casestudiet på er nok, at en case kan være ”... *et tilfælde, en hændelse, eller enhed af noget og kan handle om hvad som helst – en person, en organisation, en begivenhed, en beslutning, en handling, et sted såsom et kvarter eller en nation*” (Schwandt & Gates, 2018, p. 341). Andersen (2013) forklarer, at casestudiet er en intensiv undersøgelse af en eller nogle få enheder, og giver beslut-

---

ninger, forhandlinger, et hændelsesforløb og en procedure som eksempler på casestudier (p. 23). Man kan sige, at et casestudie er undersøgelsen af en specifik kontekst eller et fænomen, der kan siges at være afgrænset og på den måde være en enhed i sig selv. Casestudiet er en veloplagt forskningsmetode at tage afsæt i, når forskerens formål er at undersøge, skabe et overblik og få en helhedsforståelse af genstandsfeltet (Kumar, 2011, p. 127; Andersen, 2013, p. 66). Overordnet set kan vi sige, at casestudiet afgrænser og giver mening til en kontekst eller et fænomen (Andersen, 2013, p. 67). Casestudiet overordnede formål er at bidrage til den offentlige diskussion om samfundspraksis, værdier og mål (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 329).

### *Enkelcase*

Flyvbjerg (2010) forklarer, at en *enkelcase* (eller enkelttilfælde) kan være en meget værdifuld kilde til videnskabelige fremskridt (p. 471). Der er en generel opfattelse af, at forskere ikke kan generalisere på baggrund af enkeltcases (Kumar, 2011, p. 127), og denne påstand mener Flyvbjerg er forkert (Flyvbjerg, 2010, p. 469). Flyvbjerg forklarer, at graden af generaliserbarhed helt kommer an på casen og de kriterier, der har været for at vælge den (Flyvbjerg, 2010, p. 469). Er casen strategisk godt valgt, øger det generaliserbarheden af forskningsresultaterne (Flyvbjerg, 2010, p. 470). I Flyvbjergs øjne er generalisering dog ”... *betydeligt overvurderet*” som kilde til videnskabelige fremskridt, og det er uanset om generaliseringen er baseret på store samples eller enkeltcases (Flyvbjerg, 2010, p. 471). Selvom viden og forskningsresultater ikke kan generaliseres, betyder det ikke, at de ikke kan indgå i den viden, der er (Flyvbjerg, 2010, p. 471). Flyvbjerg forklarer, at et udelukkende deskriptivt casestudie, der ikke har til formål at generalisere, kan have stor værdi og bidrage til videnskabelig nytænkning (Flyvbjerg, 2010, p. 471). Flyvbjerg kommenterer kritikken og misforståelserne omkring generalisering på baggrund af en enkelt case med følgende citat:

*”Man kan også generalisere på grundlag af en enkelt case, og casestudiet kan bidrage til den videnskabelige udvikling gennem generalisering som supplement eller alternativ til andre metoder. Formel generalisering er imidlertid overvurderet som*

---

*kilde til videnskabelig udvikling, mens 'eksemplets magt' er undervurderet.”*  
(Flyvbjerg, 2010, p. 473).

Empiriske casestudier forbinder forskeren med virkelige situationer og en detaljerighed, som er essentiel for forståelsen af den pågældende kontekst eller det pågældende fænomen (Flyvbjerg, 2010, 466). Det er vigtigt, at forskeren har en tæt forbindelse til den virkelige situation for at få et nuanceret syn på og forståelse af virkeligheden (ibid.). Derudover er det vigtigt, fordi menneskelig adfærd er svær at forstå og ikke kan forstås meningsfyldt uden afsæt i virkeligheden eller virkelige situationer (Flyvbjerg, 2010, p. 467). Jeg tager i afhandlingen udgangspunkt i virkeligheden, fordi det ikke vil være meningsfyldt at undersøge fejlrekruttering af ledere, uden at tale med nogen om, hvordan ledelsesrekruttering gøres i praksis.

## **Dataindsamling**

I de følgende afsnit vil jeg beskrive mit dataindsamling.

### *Ekspertinterview*

Interviewet er en af de mest anvendte metoder til indsamlingen af empirisk data (Brinkmann, 2018, p. 577). Faktisk anvender de fleste kvalitative forskere en eller anden form for interview (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 53). Et interview kan defineres som en dialog mellem, som regel, to mennesker (enten ansigt-til-ansigt, over telefonen, Skype osv.), hvoraf den ene (forskeren) forsøger at indhente informationer eller viden omkring den andens (informanten) holdninger (Brinkmann, 2018, p. 578). Jeg har valgt at interviewe informanten; mere specifikt har jeg lavet et ekspertinterview.

Ekspertinterviewet er en type forskningsinterview, der retter sig imod en bestemt målgruppe, nemlig de mennesker, der kan siges at være eksperter på et område (Flick, 2014, p. 227). Eksperter er de mennesker, der på grund af deres professionelle position har en unik indsigt i og viden om deres fagområde (ibid.). Eksperter besidder ofte magtfulde stillinger, hvilket gør, at der ikke er fri adgang til disse mennes-

---

ker, og forskeren står således over for problematikken med at få adgang til denne type informant (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 167).

Ekspertinterviewet kan siges at være en bestemt form for og anvendelse af et semistruktureret interview (Flick, 2014, p. 227). Selvom der er ligheder mellem det generelle semistrukturerede interview og ekspertinterviewet, er den fundamentale forskel dog, at forskeren i eliteinterviewet er mere interesseret i informanten som ekspert på et område, end som et (helt) menneske (ibid.).

Der findes forskellige bud på, hvilke kriterier der bør være opfyldt for, at en person kan siges at være ekspert (Flick, 2014, p. 227). Overordnet kan vi sige, at eksperter er de mennesker, der er særligt kompetente inden for et fagområde. Mere specifikt er en ekspert et menneske, som har en både teknisk procesorienteret og fortolkende viden om sit fagområde samt en stor portion praksisviden (ibid., p. 228). Eksperterne er også mennesker, der påvirker praksis for andre i organisationen. Det er vigtigt, at forskeren rekrutterer en anerkendt ekspert, der er ekspert på det forskningsområde, forskeren undersøger (Kumar, 2011, p. 207). At sample en ekspert er noget, man ofte gør i kvalitativ forskning, hvorfor antallet af respondenter ikke er det væsentligste i samplingen, men derimod hvor meget data, der kommer ud af at snakke med dem (Kumar, 2011, p. 207). Når der skal laves ekspertinterview i en forskningsundersøgelse, finder forskeren først frem til en person, der kan anses for at være ekspert inden for forskningsområdet, og derefter opnår man samtykke og til sidst indsamles informationer (ibid.).

### *Informant*

Informanten er en kvinde i 30'erne, som jeg har valgt at kalde Anne. For at sikre hendes fortrolighed er hendes navn og arbejdsplads blevet anonymiseret. Anne arbejder som rekrutteringskonsulent og ekspert i rekruttering af ledere i en HR-afdeling i en stor offentlig organisation. Jeg vil i afhandlingen referere til hendes arbejdsplads som organisation x (OX). OX er en stor offentlig organisation, som er delt op i og består af forskellige virksomheder og specialområder. Der er ikke tale om virksomheder i den klassiske forstand, men om virksomheder som selvstændige enheder, der

---

hører ind under OX. Anne arbejder som intern rekrutteringskonsulent, men arbejder i praksisøjemed som ekstern rekrutteringskonsulent i de forskellige virksomheder, hun assisterer. Anne har indflydelse på hele rekrutteringsprocessen, hvor hun planlægger, tilrettelægger og har ansvaret for hele forløbet. Anne har i sit arbejde to primæropgaver, hvoraf den ene opgave er rekruttering af (top)ledere, og den anden primæropgave består i at arbejde på en generel rekrutteringsstrategi, som skal rulles ud i hele OX. Anne har arbejdet med rekruttering i mange år.

Som sagt er Anne ekspert i rekruttering af ledere, hvorfor jeg har valgt at bygge mit enkeltcase studie op omkring hendes og hendes viden om rekruttering af ledere. Jeg har fået kontakt til Anne igennem mit netværk, hvorfor tilbuddet om at tale med hende var for godt til at sige nej. Jeg har endvidere valgt at bygge mit casestudie op omkring Anne, fordi jeg formoder, at hun om nogen bedst må vide hvordan vi rekrutterer de rigtige kandidater til en lederstilling.

### *Interviewguide*

Jeg har i afhandlingen valgt at lave et ekspertinterview, og derfor har jeg udarbejdet en semistruktureret interviewguide. En semistruktureret interviewguide giver mig mulighed for at holde fokus på de emner, der er interessante for undersøgelsen, samtidig med, at den giver mig frihed til at spørge ind til og 'følge efter' de interessante ting, informanten fortæller (Brinkmann, 2018, p. 579). En af fordelene ved at udarbejde en semistruktureret interviewguide er, at denne form giver forskeren mulighed for at blive en del af den vidensproduktion, der skabes i dialogerne, fordi jeg kan være en aktiv del af samtalen, som ikke på samme måde er mulig ved hverken ustrukturerede eller strukturerede interviews (Brinkmann, 2018, p. 579).

Min interviewguide bevæger sig fra brede åbne spørgsmål til 'mere lukkede' og specifikke spørgsmål. Denne bevægelse er også præget af, at de første spørgsmål har et induktivt afsæt, hvorimod de senere spørgsmål har et teoretisk-deduktivt afsæt. Et eksempel på et induktivt bredt spørgsmål fra interviewguiden er: "Beskriv en rekrutteringsproces for mig. Hvordan forløber den typisk?" (se bilag x). Formålet med dette spørgsmål er at indhente specifik viden om rekrutteringsprocessens forløb, som informanten har et enestående kendskab til og indsigt i. Et mere lukket og specifikt

---

spørgsmål er: ”Bruger I redskaber til rekruttering?” og hvis svaret er ja, så ”hvilke?” og ”til hvad?” (se bilag x). Dette spørgsmål udspringer af en teoretisk nysgerrighed, og det har til formål både at indhente information om rekrutteringsprocessen, men også danne grundlag for senere fortolkning og vurdering af rekrutteringsprocessens styrker og svagheder. Interviewguiden er således inspireret af at få de rene og inductive beskrivelser og få information om de emner, faktorer og kategorier, jeg fra litteraturreview ved er interessante i forhold til rekruttering af ledere.

Jeg har i ekspertinterviewet vekslet mellem at stille spørgsmål fra interviewguiden og bedt hende om at fortælle mig mere om det, hun har snakket om, eller bedt hende om at uddybe noget. Jeg har ikke stillet spørgsmålene fra interviewguiden i en kronologisk rækkefølge, fordi dialogen har været dynamisk og vi derfor på forskellige tidspunkter er kommet ind på flere af interviewemnerne.

## *Transskriptionsregler*

Som jeg har sagt blev interviewet lydoptaget, og derfor skal det også transskriberes.

Selvom der ikke er nogen universel form eller kode for transskription af forskningssinterview, er der nogle standardvalg, der skal træffes (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 203). Jeg vil i forbindelse hermed, formulere mine valg herunder. Jeg har valgt ikke at tage ”øh, og reformuleringer med, jeg vil i stedet forsøge at omskrive det til skriftsprog så meget som jeg kan, uden at miste betydningsfuld data.

Ydermere har jeg valgt at renskrive mine citater, så de står klart og tydeligt i teksten. De resterende valgte retningslinjer og ”regler” kan ses nedenfor.

- Angiv forbogstaver for navne, hvem der taler. (N) = Nadja og (A) = Anne
- Skift linje, når en ny person begynder at tale.
- (-) angiver en pause på under tre sekunder. Er pausen over tre sekunder noteres længden i parentes.
- Understregninger angiver en form for betoning, via toneleje og/eller omfang
- STORE bogstaver angiver lyde, der er særligt kraftige i forhold til den omgivende tale
- /. anvendes hvis taleren afbryder sig selv eller omformulerer sig
- Hvis den ene bliver afbrudt i sin tale, endes sætningen på ‘...’
- ?uklar passage? bruges i passager, hvor det er uklart, hvad der bliver sagt.

- 
- [data udeladt] anvendes til anonymisering af steder, navne og organisationer.

## Etiske overvejelser

Inden for forskning af enhver art er det nødvendigt, at forskeren forholder sig til de etiske dilemmaer, der kan være forbundet med den pågældende undersøgelse. Fordi den kvalitative forskning har menneskers personlige erfaringer som genstandsfelt, gør det sig særligt gældende her (Brinkmann, 2010, p. 429). Disse vil blive gennemgået i det følgende, inddelt i henholdsvis mikro- og makroetik.

### *Mikroetik*

De mikroetiske overvejelser i kvalitativ forskning imødekommes ved at indhente informeret samtykke, sikre fortrolighed, mindske eventuelle konsekvenser, og at forskeren forholder sig til egen rolle (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 86). Disse anses som værende helt basale inden for den kvalitative forskningstradition, idet de søger at varetage de informanter, der deltager i den enkelte undersøgelse (Brinkmann, 2010, p. 439).

#### Informeret samtykke

Ved *informeret samtykke* sikrer forskeren sig, at deltagelsen foregår på frivillig basis, og at den enkelte er tilpas informeret om undersøgelsens formål og procedure (Willig, 2013, p. 96). Dette indebærer ligeledes, at informanten bliver informeret om, at denne ikke nødvendigvis skal svare på alle spørgsmål, og at vedkommende har mulighed for at trække sig fra undersøgelsen ved ubehag (ibid.). Til dette formål bør der udarbejdes en samtykkeerklæring, som bør tydeliggøre hvem forskningsprojektet præsenteres for, og om informanten selv får mulighed for at læse den færdige rapport (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 89).

Når deres gennemføres interview i organisationer bør forskeren altid forholde sig til, *hvemder* skal indhentes samtykke fra – altså hvorvidt det er tilstrækkeligt blot at indhente samtykke fra den deltagende, eller om der også bør indhentes samtykke fra dennes ledelse.

---

## Fortrolighed

Overvejelser vedrørende *fortrolighed* indebærer, hvilke træk der anonymiseres, så den deltagende eller dennes organisation ikke forekommer genkendelige for læseren (Thagaard, 2004, p. 26). Når det kommer til anonymisering af eksempelvis transskriptioner og analyse, bør forskeren imidlertid have fokus på at undgå meningsforandringer af det skriftlige materiale (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 299).

## Konsekvenser

Forskeren bør ligeledes forholde sig til de mulige konsekvenser, undersøgelsen kan have for den enkelte informant. Fordi det kvalitative interview er en samskabende proces, er der en risiko for, at informanten kommer til at give oplysninger, som de senere fortryder (Willig, 2013, p. 106, 99). Dette relaterer sig til forskerens praktiske færdigheder samt evne til at agere etisk i interviewsituationen (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 79). Samtidig er der en erkendelse af interviewsituationens relationelle natur, og at dennes kvalitet afhænger af forskerens evne til at indhente beskrivelser af specifikke situationer (Willig, 2013, p. 284). Der bør således startes med en såkaldt *briefing*, hvor den deltagende informeres om interviewets formål, at interviewet optages og spørges ind til, hvorvidt der er spørgsmål (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 149). Ligeledes bør der afsluttes med en såkaldt *debriefing*, hvor den deltagende spørges om, hvorvidt der er yderligere spørgsmål, og desuden takkes for deltagelse (Willig, 2013, p. 97). Derudover bør forskeren søge at undgå værdiladede spørgsmål i interviewguiden, lytte aktivt og starte og slutte interviewet 'blødt'. Balancen mellem åbenhed og distance imellem interviewer og informant kan fremmes ved at lægge interviewguiden på bordet (Brinkmann, 2010, p. 442).

## Forskerens rolle

I kvalitativ forskning er forskeren altid en medkonstituerende del af processen, idet denne spiller en aktiv rolle både ift. dataindsamling og generelt (Willig, 2013, p. 62).

Forskeren bør her være opmærksom på den magtasymmetri, der opstår i interviewsituationen. På trods af, at den deltagende opfattes som eksperten på det undersøgte område, er det forskeren der bestemmer emnet, hvilke spørgsmål der stilles og følges op på, og er den, der afslutter samtalen (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 51). Forskeren er ligeledes den, der fortolker på datamaterialet og beslutter, hvilke citater og teorier, der skal inddrages i den endelige rapport (ibid.). Magtasymmetri er

---

således uundgåelig i det kvalitative interview, men er ikke nødvendigvis problematisk, så længe forskeren søger at imødekomme denne gennem etiske overvejelser (ibid., p. 52; Willig, 2013, p. 259).

For at sikre, at det er den deltagendes oplevelse af fænomenet, der kommer frem, bør forskeren indtage en bevidst naivitet, og stille både opfølgende og afklarende spørgsmål, som fx: ”Så det jeg hører dig sige er [...] er det rigtig forstået?”. En risiko som netop vedrører dette er, at forskeren bliver tilbøjelig til at lade sig påvirke for meget af den enkelte informant, og enten kommer til at fortolke og rapportere det overordnede materiale ud fra dennes eller eget perspektiv (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 93). Her er det en fordel enten at være flere forskere, eller at få andre forskere til at kigge på analysen, således at overfortolkning undgås (Høstrup, Schou, Poulsen, Larsen & Lyngsø, 2009, p. 2).

## ***Makroetik***

Makroetiske overvejelser indebærer, at forskeren overvejer hvilke konsekvenser forskningen kan risikere at have på det samfundsmæssige plan, og hvilke grupper, der bliver enten vindere eller tabere ved en eventuel offentliggørelse (Brinkmann, 2010, p. 439).

For at undgå større makroetiske konsekvenser, bør forskningsprocessen være så transparent som muligt, herunder også i forhold til formålet med en given undersøgelse.

## **Analytiske fremgangsmåde**

Afhandlingen har sit videnskabsteoretiske afsæt i kritisk realisme, og det betyder, at genstandsfeltet er (med)bestemmende for valget af analysemetode til rekrutteringscasen (Jespersen, 2013, p. 178). Der er ikke anvisninger til generelle analysemetoder i det kritisk realistiske univers, men derimod til, at jeg bør anvende de analysemetoder, der er mest fornuftige. Jeg har fundet det mest fornuftigt at arbejde med teoretisk informeret analyse.

---

## Teoretisk informeret analyse

En analysestrategi, der ikke er hængt op på en bestemt analyseteknik, er det, jeg kalder for en teoretisk informeret analyse. Analysestrategien har flere navne, blandt andet ”at læse interviewmaterialet teoretisk” eller ”interviewanalyse som teoretisk læsning” (Tanggaard & Brinkmann, 2010, p. 51; Kvale & Brinkmann, 2009, p. 303), men uanset hvad vi vælger at kalde den, så går analysen ud på en generel læsning af interviewmaterialet sammenkoblet med teoretisk prægede fortolkninger (ibid.). Analysestrategien består således af en teoretisk eller paradigmatisk læsning af interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 305). Forskeren gennemlæser interviewmaterialet igen og igen for at blive fortrolig med interviewmaterialet, for derefter at tage fat i og reflektere teoretisk eller paradigmatisk over interessante passager (ibid., pp. 303, 306). Brugen af teori kan forstås som ’teoretiske briller’, som forskeren kigger på interviewmaterialet med for at opnå forståelse, hvorimod paradigmer ikke kun bruges til at ”... *se på* [interviewmaterialet med], *men måder at handle på*” (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 311). De fortolkninger, der fremsættes med afsæt i teorien, sker på baggrund af en fri og kreativ proces, og ikke ved at følge en bestemt stringent metode eller teknik (ibid., p. 304). Den frie tilgang skal dog ikke ses som en undskyldning for at gå naivt eller upræcist til værks (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 310). Forskeren skal være en god håndværker, hvilket betyder, at forskeren skal bruge sin forestillingsevne og kreative side i det analytiske arbejde, og lade teorien og interviewmaterialet smelte sammen (Tanggaard & Brinkmann, 2010, p. 51). Styrken ved en teoretisk informeret analyse er, at de ’teoretiske briller’, som forskeren læser interviewmaterialet med, resulterer i en ny måde at kigge på genstandsfeltet på, som kan adskille sig fra tidligere måder at anskue genstandsfeltet på (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 309).

Analysestrategien er noget underkendt (Tanggaard & Brinkman, 2010, p. 51), men Kvale og Brinkmann (2015) har noteret sig, at mange interessante og betydningsfulde interviewundersøgelser ikke har anvendt systematiske analyseteknikker (p. 306). I disse interviewundersøgelser har det analytiske arbejde bygget på en omfattende og teoretisk viden om genstandsfeltet kombineret med en sokratisk interviewstil (ibid. p. 306). Dette giver en indikation af, at det ikke er vigtigt at holde sig til en specifik analysemetode eller teknik, når forskeren har en teoretisk viden om genstandsfeltet, og kan finde ud af at stille teoretisk orienterede og kvalificerede inter-

---

viewspørgsmål (ibid., p. 306). At en interviewundersøgelse har taget afsæt i en bestemt analytisk metode med eksplicite procedurer er ikke en garanti for, at der sker videnskabelige fremskridt, hvorfor det nogle gange er mere formålstjeneligt at bryde reglerne (ibid. p. 52). En fremgangsmåde inden for denne analysestrategi kan være at anvende en eklektisk tilgang, hvor forskeren inddrager forskellige begreber fra teorier og paradigmer i arbejdet med interviewmaterialet (ibid. p. 307). Forskeren kan her have en kontinuerlig kreativ dialog mellem begreberne og interviewmaterialet, hvor begreberne fra teorien og paradigmerne kan bruges til at forstå interviewmaterialet, og hvor interviewmaterialet (udsagn, passager) kan sammenlignes med det, der står i teorien (Hargreaves, 1994, p. 122 if. Kvale & Brinkmann, 2015, p. 307). Det er op til forskeren at beslutte, hvordan rapporteringen af en sådan analyse og fortolkning skal se ud. Rapporteringen kan f.eks. være udformet i en fortløbende tekst, hvor interviewpassager og fortolkninger skiftevis forekommer på en integreret måde (Hargreaves, 1994, p. 208 if. Kvale & Brinkmann, 2015, p. 307).

Den teoretisk inspirerede analyse er ikke gået fri af kritik. Kritikken går på, at når forskeren har en teoretisk læsning af interviewmaterialet, så resulterer det i ensidige fortolkninger, fordi forskeren kun får øje på det, hun kan se gennem de 'teoretiske briller' (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 309). Det kan være svært at modvirke ensidighed, og derfor anbefales det også, at forskeren tager nogle forholdsregler. En forholdsregel kan være, at forskeren spiller djævlens advokat ift. sin egen læsning af interviewmaterialet (ibid. p. 309). Det gælder for forskeren om at have et kritisk blik på læsningen og fortolkningerne, hvorfor forskeren skal forsøge at opstille alternative fortolkninger, så fokuset flyttes væk fra den teoretiske forståelse (ibid.). En anden forholdsregel er, at forskeren skal passe på med at drage forhastede konklusioner (ibid.). Dette kan modvirkes ved, at forskeren lytter nøje efter det, der bliver sagt, samtidig med, at forskeren er 'sensitiv' over for de mange nuancer, der er i det sagte (ibid.). En tredje forholdsregel er, at forskeren lader de teoretiske og paradigmatisk begreber vise den retning, forskeren bør se i, i stedet for at determinere det, forskeren skal se (ibid.). Det er vigtigt, at forskeren adapterer og arbejder ud fra disse forholdsregler, samtidig med at forskeren er sig bevidst om sin egen rolle og indflydelse på det analytiske arbejde (ibid.). Ved denne analysestrategi følges der ikke en stringent metode eller teknik som sikrer validiteten af fortolkningerne, og derfor hviler bevisbyrden på forskeren i form af hendes kendskab til emnet, hendes evne til at fremlægge præmisserne for fortolkningerne og evnen til at argumentere overbevisende for troværdigheden af dem (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 310).

---

## ***Hvordan bruger jeg analysemetoden i afhandlingen.***

I nærværende analyse har jeg i forbindelse med ovenstående ydermere ladet mig inspireres af den *hermeneutiske cirkel*, som et ekstra led i selve fortolkningens processen, for på den måde at have en mere sammensat analysemetode. Filosofien i den moderne hermeneutik er, at enhver forståelse er farvet og behandlet gennem ens egen forforståelse (Andersen & Korch, 2015, p. 220). Hvilket betyder (sat lidt på spidsen) at vi ikke kan forstå noget som helst, hvis ikke det først sammenlignes, fortolkes og bearbejdes med den allerede eksisterende viden (Thisted, 2018, p. 60), hvilket min overbevisning netop synes at være essensen i en teoretiske informeret analyse. Det generelle princip i den hermeneutiske cirkel er at vi for at forstå helheden, først må forså de enkelte dele, hvorefter at vi når vi har forstået de enkelte dele, kan opnå en ny og mere nuanceret forståelse af helheden. Det er ifølge den hermeneutiske tradition kun gennem et vekslende forhold mellem del og helhed, samt mellem fortolkning og forståelse, at vi kan analysere os frem til hvad en tekst fortæller og dermed dens mening (Thisted, 2018, p. 60; Rønn, 2011, p. 131). I dette tilfælde vil min forforståelse være mit teoretiske fundament, hvormed jeg læser tekstens enkelte dele med de omtalte "teoretiske briller", for dermed at kunne analysere mig frem til en ny overordnet forståelse af helheden, som i det her tilfælde er hvorfor der så ofte sker fejl rekruttering i organisationer og virksomheder.

Udover at lade min inspireret af den hermeneutiske cirkel, har jeg ydermere for at opnå forståelse af materialet, først hørt lyd materialet igennem, hvorefter jeg har læst interviewet gennem flere gange. Ved første gennemlæsning, forsøgte jeg at blive fortrolig med materialet, ved næste markerede jeg i venstre margin, de passager jeg fandt interessante. Ved tredje gennemlæsning, begyndte jeg at fortolke og skrev mine kommentarer i margin.

## **4. Analysestreng**

I dette kapitel vil jeg først præsentere mine fremfundne temaer fra det pågældende interview. Disse vil blive analyseret ud fra relevant teori, og i forlængelse heraf diskuteres, her med teoretiske briller på.

Ved hjælp af teoretisk læsning har jeg fundet 11 relevante temaer, disse vil redegøres for og behandles i det følgende.

---

## 4.1. Behovsanalyse

Et af de første led i rekrutteringsprocessen er udarbejdelsen af en behovsanalyse. Behovsanalysen udarbejdes af Anne, og starter med, at hun tager ud og taler med den pågældende virksomhed, her virksomhedens direktør, medarbejdere, kollegaer og samarbejdspartnere og/eller arbejdsrelationer (Anne, bilag x, l. 452-457). Målet er at få informationer om, hvilken lederprofil de forskellige grupper (medarbejderne, kollegaerne) ønsker sig og har behov for, hvorfor det er vigtigt at forhøre alle de involverede parter (Anne, bilag x, l. 471-474). Anne forsøger her at finde ud af, hvad de forskellige grupper har af ”... *forventninger til den nye kandidat, hvad kan du se, der er brug for? Hvad er den tidligere kandidat lykkedes med? Er der noget, vi skal gøre mere eller mindre af?*” (Anne, bilag x, l. 159-161). Som citatet indikerer, indhenter Anne informationer om, hvad den tidligere leder kan og ikke kan, og hvilke egenskaber, den kommende leder skal have og ikke skal have. Hun forsøger at få skabt en helhedsforståelse af, hvilken profil lederkandidaten skal have for at kunne lykkes i jobbet, men også en forståelse af de forskellige gruppers forventninger til, hvilken type menneske, de får som leder og kollega.

Der er flere interessante teoretiske punkter der kan diskuteres i forbindelse med, at Anne udarbejder en behovsanalyse. Først og fremmest bliver behovsanalysen udarbejdet på baggrund af mange forskellige gruppers (kollegaer, ledere, medarbejdere) meninger og holdninger til, hvilken leder der bør ansættes. Har vi begreberne om kategorisering og prototype for øje, kan vi forstå behovsanalysen som et udtryk for, hvilken leder-prototype de forskellige grupper mener bør blive ansat. Vi har set (jf. afsnit om Social Identitet), at det er vigtigt at lederen matcher med den leder-prototype gruppen har, fordi gruppernes opfattelse af lederen har betydning for om denne vil være succesfuld i lederjobbet (MacDonald et al., 2008, pp. 333f; Ibarra et al., 2014, p. 3; Steffens et al., 2018, p. 27; Hogg et al., 2004, p. 35; Lord & Hall, 2004, p. 59; Slater, 2018, p. 380). Hvis den nye leder skal være succesfuld i lederjobbet, er det vigtigt at vedkommende matcher den leder-prototype som gruppen har. Matcher den nye leder ikke gruppens leder-prototype, vil vedkommende ikke blive *opfattet*, og derfor ikke blive *kategoriseret*, som en leder. Bliver den nye leder ikke kategoriseret som en leder, vil gruppen devaluere lederen (Fraser & Burchell, 2001, p. 309), hvorfor vedkommende ikke vil blive opfattet som værende kompetent til jobbet. Det vil resultere i, at gruppen ikke vil følge lederen, hvilket efter alt at dømme anses for problematisk. Behovsanalysen kan således forstås som indsamlingen af

---

de forskellige gruppers leder-prototype, som skal bruges til at lede efter kandidater som matcher leder-prototyperne. Match mellem en leder og gruppens leder-prototype har stor betydning for, om vedkommende vil lykkes i jobbet, hvorfor det ud fra et teoretisk perspektiv er en god ide at have viden om, hvilken type kandidat ansættelsesudvalget bør kigge efter.

Et andet interessant element ved behovsanalysen er, at Anne er interesseret i hvad grupperne mener der skal gøres mere og/eller mindre af ved den nye leder. Hun finder ud af, hvad den tidligere leder er lykkedes med og hvad denne ikke er lykkedes med. I ledelsesforskningen findes der meget fokus på at indhente information om succesfulde ledere, dette ved at kigge på de ledere der ikke har haft succes, for at finde ud af hvad en leder således ikke skal gøre eller hvordan en leder ikke skal være (Yukl, 2013, p. 137). Har den tidligere leder f.eks. været alt for perfektionistisk i sit arbejde, så er det et personlighedstræk som Anne får kendskab til ikke falder i god jord, hvis hun i behovsanalysen har fået viden om, at den nye leder ikke bør være for perfektionistisk. Modsat kan man sige, at det kan være at den tidligere leder har været særligt god til at håndtere medarbejdernes konflikter, hvilket kan betyde, at den nye leder muligvis skal besidde disse egenskaber. At indhente informationer om hvorfor og hvad der har gjort at en leder har haft succes med eller ikke har haft succes med, er en undersøgelsesmetode der er blevet brugt inden for ledelsesforskningen, og synes i forbindelse her med at være vist fordelagtig.

## 4.2 Kandidatens CV

Kandidatens CV har stor betydning for, om vedkommende bliver kaldt til en ansættelsessamtale. Har kandidaten ikke de 'hardcore kvalifikationer', som ansættelsesudvalget kræver, vil vedkommende ikke blive indkaldt til en samtale. Anne forklarer, at *"... det vigtigste vil jo være de der hardcore kvalifikationer. Hvis du skal have en fagspecifik baggrund, jamen dem, der så ikke har det, de bliver sorteret fra."* (Anne, bilag x, l. 585-588). Anne uddyber det med, at der er *"... kriterier, som er ufravigelige"* (Anne, bilag x, l. 590), hvilket betyder, at de krav, der bliver sat til kandidaternes CV af ansættelsesudvalget, er med til at determinere, hvilke kandidater der har en chance for at få lederjobbet og hvilke kandidater der vil blive sorteret fra med det samme.

Efter ansættelsesudvalget har sorteret de kandidater fra, som ikke har de ufravigelige kriterier, så sidder de

---

*... tilbage med en pulje, og så kan der være nogle bobler, som så alligevel er interessante, og så er det faktisk tit fordi de har skrevet nogle rigtig gode ansøgninger, hvor de har forholdt sig rigtig velargumenteret og formuleret til indholdet i stillingen, og måske kan have en HELT anden baggrund end vi havde tænkt (Anne, bilag x, l. 591-597)*

Ansættelsesudvalget kan altså godt finde på at indkalde kandidater til samtale, der har en anden baggrund end den, de oprindeligt havde tænkt. Ansættelsesudvalget har som regel lagt mærke til disse kandidater, fordi de har skrevet en god ansøgning. Denne type af kandidat, forklarer Anne, er også god at have med, fordi sammenligningsgrundlaget på den måde er bedre (Anne, bilag x, l. 599-603).

Et interessant teoretisk element her er, at ansættelsesudvalget har valgt at sætte ufravigelige krav til kandidaternes CV og faglige baggrund. Kandidater der ikke har den fagspecifikke baggrund som ansættelsesudvalget leder efter, vil blive sorteret fra med det samme. Dette element synes at kunne diskuteres.

Goleman argumenterer i sine værker for, at følelsesmæssig intelligens er det der bestemmer om en leder er succesfuld eller ej, og ikke vedkommendes IQ eller tekniske viden (Goleman, 2017/1996, p. 7; Goleman, 2008, pp. 35-37). Tager vi et nærmere kig på IQ og teknisk viden viser det sig, at disse færdigheder har relativt lille betydning for, om en leder er succesfuld (Yukl, 2013, pp. 149, 162; Stogdill, 1974, p. 78). Succesfulde leder har hverken en for høj eller for lav IQ, hvorfor ufravigelige krav om et bestemt uddannelsesniveau synes unødvendigt, og måske endda et tegn på uvidenhed. Derudover spiller lederes tekniske viden ikke den store rolle på de højere ledelsesniveauer (ibid.). Ansættelsesudvalget vægter kandidatens fagspecifikke baggrund og tekniske viden højere end noget andet krav der stilles til kandidaten, og det antager jeg fordi de sorterer de kandidater der ikke opfylder disse krav fra, inden de kalder til ansættelsessamtaler. Ansættelsesudvalget vægter altså kandidatens fagspecifikke baggrund betydeligt højere end ledelseslitteraturen. Derfor risikerer ansættelsesudvalget altså at sortere potentielt gode kandidater fra på baggrund af et krav der ikke forskningsmæssigt kan bakkes op om.

---

## 4.3 Ledererfaring

Det er ikke altid et krav til kandidaten, at vedkommende skal have ledererfaring. Anne forklarer:

*Det er forskelligt, nogle gange er det et must, andre gange kan man sige, at det måske ikke er så vigtigt. Så vil det være vigtigere, at man har kendskab til et eller andet fagspecifikt felt eller har vist interesse for ledelse, eller sådan noget mere fluffy noget (Anne, bilag x, l. 728-732)*

Der er dog lederstillinger, hvor ledelseserfaring er et krav, og det er til lederstillinger, hvor lederen skal lede ledere. Som Anne siger: ”... altså man ansætter jo ikke en uerfaren leder til ledelse af ledere.” (Anne, bilag x, l. 737f). Er der tale om et lederjob, hvor det er ledelse af medarbejdere, vil de gerne vælge en kandidat uden erfaring. Hvorvidt erfaring er et krav, kommer an på stillingens indhold og ”... hvor ustyrlig en opgaveportefølje man skal være sat i verden for at løse og passe på.” (Anne, bilag x, l. 748f). Det er dog ikke ofte, at de vælger at tilbyde en kandidat uden ledererfaring jobbet. Har en kandidat ledererfaring, kan det være med til at give ham eller hende en fordel over andre kandidater, som ikke har ledererfaring. Selvom en kandidat uden ledererfaring kan gøre sig godt bemærket i en rekrutteringsproces, så kan samme kandidat ’tabe’ til en, der har konkrete ledererfaringer (Anne, bilag x, l. 652-655).

Set gennem teoretiske briller, er det en interessant udtalelse, at ansættelsesudvalget ikke altid ser det som et krav, at den enkelte kandidat har ledererfaring. Vi har set, at lederjobbet er karakteriseret ved at have et nådesløst og hektisk tempo, samtidig med at lederen arbejder under et massivt pres (Mintzberg, 1990, p. 3; Mintzberg, 2010, p. 41). Kandidater der tidligere har haft et lederjob, må siges at være bekendt med disse kendsgerninger, og ved om de kan holde til tempoet og ansvaret. Lederne i Hills (2002) undersøgelse rapporterede, at lederjobbet var mere stressfyldt end de havde regnet med (pp. 175f), hvorfor vi ligeledes kan antage, at kandidater uden ledererfaring ikke er i stand til at vurdere de negative sider ved lederjobbet. Som vi har set tidligere, har Hill fundet, at der særligt er fire udfordringer ved lederjobbet, nemlig det at kunne håndtere lederrollen, negativitet, isolation og byrden ved lederjobbet (p. 179). Kandidater der har ledererfaring kan højst sandsynligt håndtere disse udfordringer; eller som minimum har de kendskab til dem. Det er en ulempe ved at vælge

---

en kandidat uden ledererfaring, at det ikke er sikkert at vedkommende kan klare lederjobbet - eller om vedkommende i det hele taget kan lide det. Hvis kandidaten ikke har ledererfaring, vil det være optimalt at kigge på kandidatens score på personlighedstrækkene om stresstolerance og energiniveau, for at få en fornemmelse af, om kandidaten kan håndtere et lederjob.

Generelt for lederjobbet gælder det, at lederne bruger utroligt meget tid på arbejdet og derfor ikke har tid til så meget andet (Hill, 2003, p. 190). Når lederne bruger meget tid på arbejdet, kan det gå ud over tid med lederen. Jeg vil her mene, at det er vigtigt at ansættelsesudvalget har en fornemmelse af, om det er en præmis kandidaten er indforstået med. Det samme gør sig gældende ved lederjobs, hvor der kan være meget rejsetid forbundet med arbejdet.

Vi kan altså diskutere, om det er en god ide at ansætte kandidater der ikke har ledererfaring. Jeg vil her mene, at det er vigtigt at ansættelsesudvalget har en fornemmelse af, om kandidaten er indforstået med de præmisser der er ved lederjobbet. Anne fortæller derudover, at de har et krav om ledererfaring til de lederjobs der involverer ledelse af ledere. Dette krav synes fornuftigt fordi arbejdstempoet og arbejdspresset bliver større des højere et lederjob der er tale om.

#### 4.4. Personlighedstest

Ansættelsesudvalget kan vælge at bruge personlighedstest til assessment af kandidater (Anne, bilag x, l. 326). Ansættelsesudvalget bruger to forskellige tests, 16PF og Hogan Assessment (Hogan Personality Inventory), som begge er personlighedstest, der giver scores på de fem overordnede personlighedsdimensioner (Cattell & Mead, 2008, p. 141; Hogan & Hogan, 2007, p. 9). Personlighedstestene bruges til at få et generaliseret billede af, hvordan de forventer kandidaten vil agere i bestemte situationer, men Hogan Personality Inventory “... *har en anden vinkel [end 16PF], fordi der sker det, at når man svarer på de her spørgsmål, så bliver der lagt et lag på. Når man svarer på den her måde, så vil andre have en tendens til at opfatte dig sådan her.*” (Anne, bilag x, l. 315-319).

Det overordnede formål med at bruge personlighedstests er at kigge efter et godt match. Derudover bruger de personlighedstest til at kigge efter, hvor på personlighedsdimensionerne kandidaten placerer sig, for på den måde at vurdere, om der er et match mellem kandidaten og den lederstilling, kandidaten har søgt. Anne nævner,

---

at de blandt andet kigger på ekstroversion og neuroticisme. I forbindelse med dette spørger jeg Anne, om hun kigger efter noget bestemt, når hun kigger på personlighedstesten. Anne forklarer, at det kommer an på jobbet (Anne, bilag x, l. 443-447). Med udgangspunkt i behovsanalysen er der

*... nogle kriterier, man kan sige, vi har analyseret os frem til er vigtige for at få succes i den stilling, der er slået op. Og det er klart, at jeg så kigger på, hvordan vedkommende så er på de skalaer, der handler om introvert og ekstrovert, i hvor høj grad vedkommende er detaljeorienteret og mod nogle mere generelle forestillinger, hvordan ligger personen på sådan noget med perfektionisme, individuel orientering, teamorientering (Anne, bilag x, l. 407-416)*

Ansættelsesudvalget har ikke en standardmodel for, hvilke personlighedstræk kandidaterne bør have. Dette kommer derimod an på, hvilken lederstilling der er tale om (Anne, bilag x, l. 437-422). kandidatens optimale placering på personlighedsdimensionerne an på, hvilket lederjob de har søgt, og den optimale placering bliver bestemt af den behovsanalyse, som Anne har udarbejdet. I forhold til en kandidats optimale placering på personlighedstesten, uddyber Anne, at hvis ”... vedkommende ligger et andet sted, jamen så vil jeg jo spørge til, jamen du ligger egentlig her, vi har brug for en, der egentlig på papiret burde ligge her. Hvordan gør du så det?” (Anne, bilag x, l. 419-422).

Samtalen om personlighed er interessant ud fra forskellige teoretiske perspektiver. For det første fortæller Anne, at ansættelsesudvalget til hvert lederjob analyserer sig frem til hvilke personlighedstræk de mener er fordelagtige for kandidaten at have. Set ud fra trækteorien er denne udtalelse stik modsat teoriens konklusion, som siger at bestemte personlighedstræk fordrer succesfuld ledelse (Judge et al., 2002, pp. 767f; Yukl, 2013, p. 147). Især høje scores på personlighedsdimensionerne udadvendthed og samvittighedsfuldhed har vist sig at være karakteristiske for succesfulde ledere (Zaccaro, 2018, p. p. 33-35). Ud fra trækteorien er det således en ulempe ikke at kigge efter disse personlighedstræk. Hertil kan vi ud fra vores viden om lederjobets natur sige, at lederjobbet kræver et menneske, der kan håndtere stress og presede situationer (Mintzberg, 2010, p. 40), hvorfor det kun kan være en fordel for ansættelsesudvalget at kigge efter kandidater med en lav score på neuroticisme. Det er altså ikke afgørende for ansættelsesudvalget, at kandidaten har en bestemt placering

---

på personlighedsdimensionerne. Anne fortæller f.eks. at hvis de søger en udadvendt leder, men sidder over for et indadvendt menneske, vil de spørge ind til hvordan vedkommende har tænkt sig at håndtere lederjobbet. Dette kan kun være en fordel, da studier har vist at fordi at introverte mennesker kan have lært strategier for at håndtere det sociale aspekt ved lederjobbet, som gør at de godt kan være succesfulde i et lederjob (Spark, Stansmore & O'Connor, 2018, p. 85). Ovenstående argumenter synes at tegne et billede af, at ansættelsesudvalget kan få essentiel viden om kandidaternes mulighed for succes ved at kigge på personlighedsdimensionerne.

Ansættelsesudvalgets anvendelse af Hogan Personality Inventory er derudover interessant set ud fra teorien om social identitet. Med vores viden fra tidligere afsnit om social identitet (jf. afsnit om x) og anvendelse af en behovsanalyse (jf. afsnit 'x') set, at arbejdsgruppernes *opfattelse* af lederen er helt essentiel for, om lederen vil være succesfuld i jobbet. Det synes derfor specielt hensigtsmæssigt at anvende en personlighedstest, der tilføjer denne ekstra dimension. Hogan Personality Inventory kan således optimere ansættelsesudvalgets mulighed for at sammenligne grupperes leder-prototyper op imod kandidaten.

## 4.5. Brug af case

Som et led i rekrutteringsprocessen, gør ansættelsesudvalget i nogle tilfælde brug af cases, her særligt til kandidater, der er gået videre til en anden samtale. En case er en konkret opgave, som kandidaten bliver bedt om at løse, hvor de ”... *skal forholde sig til den virkelighed, de skal ind og varetage. Det kunne sagtens være en reel opgave, de skal ind og løse bagefter ... [derfor] lytter vi interesseret til, hvad de har at sige*” (Anne, bilag x, l. 216-219). Som citatet viser, er ansættelsesudvalget interesseret i at få indsigt i, hvordan kandidaten helt konkret har tænkt sig at løse den opgave, der er i casen, hvordan griber han eller hun det an, hvad siges der helt konkret (Anne, bilag x, l. 820). Anne forklarer, at hun kigger efter flere parametre, når kandidaten løser caseopgaven:

*... kører de solo eller vælger de teamwork, når de skal løse opgaven. Hvem vælger de at spørge, hvem vælger de at snakke med, hvad er deres tankegang,*

---

*deres metodik og deres struktur, når de skal løse den her opgave. Det er sådan noget, jeg sidder og holder øje med (Anne, bilag x, l. 367-371)*

En case kan tage udgangspunkt i mange organisatoriske scenarier, hvorfor ansættelsesudvalget også kan vælge at stille casebaserede spørgsmål såsom ”... du ser to medarbejdere, der står og skændes ude på gangen, hvad gør du?” (l. 822-824) eller ”... vi ved, at de to typer af medarbejdergrupper, de har nogle gange lidt svært ved at samarbejde, hvordan vil du gribe det an?” (Anne, bilag x, p. 811-814). Målet med disse spørgsmål er at få kandidaten til at snakke om konkrete organisatoriske udfordringer, fordi desto mere de kan få dem til at gå konkret til værks, desto mindre bliver det til ”... intentionsfluffy snak.” (Anne, bilag x, l. 828), selvom de ikke kan være sikre på, hvad de egentlige ville gøre, når det kommer til stykket (Anne, bilag x, l. 830-832).

Der er teoretisk interessante aspekter ved at bruge en case som assessmentværktøj til rekrutteringen. Først og fremmest ser det ud til, at ansættelsesudvalget har to fokuspunkter for deres cases: Konkret opgaveløsning eller håndtering af medarbejdere. Cases der handler om konkret opgaveløsning kan give indblik i lederens adfærd og ledelsesstil. Vi har set, at succesfulde ledere har en fleksibel ledelsesstil, hvor vedkommende formår at tilpasse sin ledelsesstil til den situation han befinder sig i (Kaiser & Overfield, 2010, p. 115). Cases kan på den måde give et indblik i, om en kandidat hver gang tyer til den samme ledelsesstil, eller om han ændrer den fra gang til gang. Cases kan derfor være et godt værktøj til at undersøge kandidatens ledelsesstil, hvis ansættelsesudvalget formår at stille flere scenarier op for kandidaten. Derudover kan ansættelsesudvalget spørge ind til hvordan kandidaten vil håndtere medarbejderkonflikter, hvorfor svarene på disse cases kan give et indblik i kandidatens FI. Kandidater med en høj FI vil være gode til at kunne løse medarbejderkonflikter på en konstruktiv måde, fordi mennesker med en høj FI vil kunne aflæse situationen, samtidig med at de har en god forståelse af andres følelser og vil vide hvad de pågældende medarbejderne har brug for i situationen (Goleman, 2008, p. 47; Goleman, 2008, p. 46; Goleman, 2017/1996, pp. 8, 18-20). En case kan derfor være et nyttigt redskab at anvende, for at få en fornemmelse af kandidatens FI.

---

## 4.6. Kandidaten skal præstere til samtalen

Om den enkelte kandidat går videre eller ej, afhænger af forskellige faktorer, der udspiller sig under selve ansættelsessamtalen. F.eks. spiller det en afgørende rolle, hvordan der bliver svaret på de enkelte spørgsmål, ydermere om den pågældende kandidat formår at udstråle energi og engagement (Anne, bilag x l. 610-614). Herudover er det for Anne vigtigt, at kandidaten 'er på', og det anses ikke som positivt, hvis kandidaten er for stille (Anne, bilag x, l. 623f). Anne fortæller, at hvis "... *ikke det ligger til højrebenet, så skal [kandidaten] 'fake it till you make it'*" (Anne, bilag x, l. 626f). Der er dog forskel på, hvor stille kandidaten må være. Er der f.eks. tale om ansættelse af en softwareudvikler, ses det ikke som afgørende, at personen er snak-saglig; her vil det i de fleste tilfælde være okay, hvis kandidaten synes stille og lidt genert, hvorimod hvis der er tale om ansættelse af en leder, ses det modsatte som fordelagtigt. F.eks. siger Anne:

*Mange af de type stillinger, hvor jeg har været med til at ansætte ledere, så har vi jo brug for, at nogle der kan råbe lidt højt altså, og sige det som det er. Så duer det ikke, at man er alt for forsagt og stille. Det gør det simpelthen ikke (Anne, bilag x, l. 635-639)*

Som det fremgår af ovenstående, skal en leder altså være i stand til at skære igennem, hvorfor kandidater i langt de fleste tilfælde falder fra ved ansættelsessamtalen, hvis ikke de kan det. Herudover ses det som afgørende, at den enkelte kandidat har forberedt sig (Anne, bilag x, l. 619). Anne fortæller, at hun tydeligt kan mærke, hvis kandidaten ikke har forberedt sig, og ikke på forhånd har sat sig ind i opgaven, afdelingen eller organisationen. Kandidater kan også falde fra til samtalen, hvis de f.eks. kun orienterer sig mod den, der har mest magt i lokalet. Anne forklarer:

*Nogle gange kan det også være sådan nogle små ting, som at kandidaten kun orienterer sig mod den, der er øverst rangeret i ansættelsesudvalget. Hvor man tænker, det er også en god idé at du orienterer dig hele vejen rundt, fordi det kunne måske give en lille indikation af, hvordan du egentlig agerer, altså er du sådan en, der kun kigger opad." (Anne, bilag x, l. 677-682)*

---

Kandidaten gør sig på den måde uheldigt bemærket, hvis han eller hun ikke orienterer sig mod alle medlemmerne af ansættelsesudvalget. Anne uddyber: ”*Det kan også godt være en fortolkning, men måske kan det også sige noget om den måde, man sådan... ens menneskesyn.*” (Anne, bilag x, l. 688-690). Altså bedømmes den enkelte ikke kun på måden, hvorpå han eller hun præsterer og taler sig gennem de enkelte spørgsmål, men også på selve måden, de taler på, og til hvem.

Der er flere interessante elementer i de forrige udsagn. Først og fremmest fortæller Anne, at de kandidater der ikke har forberedt sig, falder igennem til samtalen. Kigger vi på trækteorien kan vi se, at succesfulde ledere har et moderat højt præstationsniveau (Yukl, 2013, pp. 145), hvorfor det er tydeligt at se, at mennesker der ikke har forberedt sig til en ansættelsessamtale, ikke har sådant et personlighedstræk. Kandidater der er stille til samtalen gør sig heller ikke positivt bemærket. Vi ved, at succesfulde ledere er ekstroverte (Hildebrandt et al., 2015, p. 107), som betyder at de er udadvendte og energiske. Det lader til, at de kandidater der ikke har denne personlighedsmæssige sammensætning, automatisk bliver sorteret fra, på baggrund af deres præstation til ansættelsessamtalen, hvilket efter alt at dømme, er en fordel.

Annes udsagn er også interessant i forhold til følelsesmæssig intelligens. Mennesker med en høj FI har stærke sociale færdigheder, hvilket bl.a. betyder, at de er gode til at opbygge relationer til andre, har stærke overtalelsesevner samt en forståelse for de magtstrukturer der er i en organisation (Goleman, 2008, p. 47; Salminen & Ravaja, 2017, p. 3). Det kan diskuteres, om de kandidater Anne omtaler i det ovenstående har en lav FI. Det virker ikke til, at de omtalte kandidater har en forståelse for, at alle i ansættelsesudvalget har en ‘stemme’, og derfor har noget at skulle have sagt ift. hvem der bliver ansat. Ydermere interessere disse kandidater sig kun for ansættelsesformanden, fordi han er den der har mest magt, hvilket tyder på, at kandidaten er ligeglad med de øvrige medlemmer. Dette tolker jeg som, at kandidaten har en lav empati, netop fordi det er svært at forestille sig at kandidaten vil anerkende og orientere sig mod samtlige medarbejdere, hvis vedkommende ikke engang er i stand til det ved ansættelsessamtalen. Anne fortæller at denne type kandidat falder igennem til samtalen, hvilket teoretisk set, er en fordel, fordi mennesker med en lav FI ikke er succesfulde ledere (Salminen & Ravaja, 2017, p. 6; Goleman, 2017/1996, p. 5; Goleman, 2008, pp. 17f).

---

## 4.7. Lederegenskaber

Kandidaterne bliver også vurderet på deres sprog og/eller på hvor gode, deres talegaver er, ”... *altså hvor gode er de til at formidle.*” (Anne, bilag x, l. 373). Anne forklarer, at hun i samtalen kan komme til at sidde og dagdrømme, hvis kandidaten ikke besidder evnen til at fange sit publikum, hvilket fremgår af følgende bemærkning:

*... nogle gange sker der jo det, at man kommer til at sidde og tænke på, hvad man skal handle ind, når nu de er ved at fremlægge, og det er jo en form for data kan man sige. Andre gange bliver man så opslugt, at man helt glemmer at holde øje med tiden* (Anne, bilag x, l. 376-380)

Som det fremgår af citatet, kan Annes opmærksomhed flyde et andet sted hen, hvis ikke kandidaten er god til at tale og formidle. Det er vigtigt, at kandidaten formår at holde Annes interesse og opmærksomhed, da det har betydning for, om hun ville vælge vedkommende til den pågældende lederstilling.

Derudover fortæller Anne, at kandidaterne skal være i stand til at samarbejde, også på tværs af organisationen. Hun forklarer, at det ikke nytter noget, at kandidaten kun kigger i søjler eller i monofaglighed, men at denne også skal kunne orientere sig på tværs af organisationen (Anne, bilag x, l. 485-493). Evnen til at kunne samarbejde på tværs af organisationen er så vigtig ”... *og den bliver i stigende grad mere og mere vigtig, så måske er det lige før vi kan sige, at det er et ufravigeligt krav.*” (Anne, bilag x, l. 519-521). Derudover skal kandidaten kunne finde ud af at være en leder i en politisk styret organisation. ”... *det der med at have lidt flair for at være i en politisk organisation og kunne manøvre i det farevand der, tænker jeg også, at vi altid har øje for på de [høje]niveauer.*” (Anne, bilag x, l. 496-499).

Jeg spurgte desuden Anne, om hun kunne fortælle om yderligere vigtige kvalifikationer, som ledere skal besidde, og hertil nævnte hun følgende: at de skulle være gode til at indgå i samarbejde, være dialogskabende og -søgende, de skal kunne lytte, og de skal være i stand til at tage selvstændige beslutninger. Herudover skal de kunne provokere lidt, og altså ikke bare følge med strømmen. Anne pointerer: ”*Vi er nødt til at have nogle MODIGE ledere.*” (Anne, bilag x, l. 879f). Dette fordi der ifølge hende ”... *er rigtig mange krav og målsætninger, så skal vi også have nogle, der er*

---

*gode til at prioritere.*” (Anne, bilag x, l. 882-884). Her refererer hun til, at der er brug for nogle, der kan prioritere opgaverne både for sig selv, men også for andre. Ydermere skal kandidaterne have de egenskaber, at de *”er åbne og tør give noget af sig selv”* (Anne, bilag x, l. 891f).

Anne betoner i interviewet vigtigheden af, at kandidaten skal være i stand til at kunne samarbejde. Teoretisk kan vi forstå dette som, at kandidaten skal have stærke sociale færdigheder, eller en høj FI. Mennesker med en høj FI er kendetegnet ved at kunne samarbejde med andre mennesker om at opnå et fælles mål (Goleman, 2017/1996, pp. 23-26). Annes store fokus på denne færdighed bliver berettiget af, at et menneskes FI har stor betydning for, om vedkommende vil være en succesfuld leder (Field, 2008, p. 24). Annes fokus på kandidatens evne til at samarbejde kan, kan yderligere begrundes med, at den største grund til at ledere ikke lykkes, er på grund af manglende interpersonelle færdigheder (Yukl, 20013, p. 137). Generelt kan Annes udsagn om hvad en kandidat skal besidde, forstås ud fra FI. Mennesker der har høj FI har høje kommunikative færdigheder, hvor de både er gode til at lytte til medarbejdere, og hvor de formår at være klar og overbevisende i deres budskaber (Goleman, 2008, p. 47). Ligeledes vil kandidater der har en høj FI være have en fornemmelse for de magtstrukturer der er i en organisation, hvilket alt andet må siges at være en fordel for en kandidat der søger et job inden for det offentlige, fordi disse, til en vis grad, er politisk styrede organisationer. De fokuspunkter ansættelsesudvalget har for hvilke egenskaber kandidaten skal have, kan siges at være at kandidaten skal have en høj FI.

#### ***4.8. Kandidatens svagheder og begrænsninger***

Jeg spørger Anne, om de i rekrutteringsprocessen bruger tid på at se efter, hvad en kandidat ikke kan, hvortil hun svarer: *”Nej det tror jeg ikke. Jeg synes, det fokus har vi faktisk ikke, altså ud over hvad der er common sense, så vil vi selvfølgelig ikke have nogen, der lyver og stjæler og alle de der ting”*(Anne, bilag x, l. 532-535). Hun uddyber yderligere:

*Det kan nogle gange komme på tale, hvis der er nogen, der har arbejdet sammen med vedkommende tidligere og siger: ”Jeg har set vedkommende i de her to stillinger, og jeg er dybt i tvivl om vedkommende vil kunne lykkes med den*

---

*her opgave". Så lytter vi selvfølgelig til det, fordi det er jo en erfaringsbaseret viden, som vi ikke kan se bort fra (Anne, bilag x, l. 539-545)*

Der synes altså umiddelbart ikke at være særligt meget fokus på svagheder og begrænsninger, hvis ikke disse er helt åbenlyse, hvilket efter alt at dømme kan anses som problematisk, hvilke jeg vil vende tilbage til. Dog siger Anne, at de kigger på kandidatens CV og profil, for derefter at se på, om der er nogle "krydspunkter", men at de som udgangspunkt ikke kigger efter, hvad de ikke er gode til samt deres svagheder. Da jeg spørger nærmere ind hertil, siger hun imidlertid, at: "... *det indgår jo selvfølgelig i snakken, men det vil være med det fortegn, at de kunne varetage denne her opgave.*" (Anne, bilag x, l. 928-929).

Det ser generelt ud til, at Anne leder efter de sider, hvor kandidaten er stærkest. Hun fortæller hertil:

*... det kan godt være, at man tænker jamen han er mest stærk på de og de punkter, og så er der nogle punkter, hvor vi kan være lidt bekymrede for, om han eller hun ville kunne løse opgaven på den måde, vi gerne vil have, vedkommende skal løse opgaven på ... men det er ikke noget, vi leder efter som sådan (Anne, bilag x, l. 931-937)*

Anne uddyber med følgende: "... *det er ikke sådan, at vi går ind til sådan en proces og tænker, nu skal vi også finde ud af, hvad vedkommende ikke kan.*" (Anne, bilag x, l. 939-941). "*Det gør vi ikke.*" (Anne, bilag x, l. 943).

Som nævnt synes denne del af processen, set ud fra et teoretisk perspektiv problematisk netop fordi alle mennesker har styrker og svagheder, og det synes vigtigt at finde ud af og blive klar over begge elementer, for på den måde på bedste vis at kunne vurdere om vedkommende passer til jobbet. Dette fordi styrkerne giver en fornemmelse af om kandidaten overhovedet kan klare det pågældende job. Svaghederne synes dog også vigtige, da det er dem der indikerer, om det er et menneske der i virkeligheden bør sorteres fra. Jf. tidligere afsnit kan vi se at bestemte personlighedstræk også er af stor betydning, men at nogle personlighedstræk synes direkte uhenigtsmæssige, her kan f.eks nævnes træknet narcissisme. Herudover har vi set i teori-afsnittet at der er flere parametre som er med til at bestemme om det pågældende

---

menneske bliver en god og succesfuld leder, hvorfor mangel herpå kan have store konsekvenser for om man kan lykkes i arbejdet som leder eller ej. Forskning har vist at den største grund til at folk ikke lykkes i lederjobs, er på grund af manglende interpersonelle færdigheder (Yukl, 2013, p. 137) hvorfor det ifølge Mintzberg (2010) også er essentielt at man undersøger og tager stilling til kandidatens svagheder, da man på den måde kan vælge den kandidat til der i størst grad besidder svagheder som man i virksomheden eller organisationen kan leve med (Mintzberg, 2010, p. 301)

## 4.9. Start i lederjobbet

Jeg spørger ind til, om ansættelsesudvalget lægger vægt på, hvordan den enkelte kandidat har tænkt sig at starte i lederjobbet, samt hvordan kandidaten vil gribe opgaven an. Jeg spørger, om det i det hele taget er emner, de beskæftiger sig med til samtalen. Anne svarer ja, men at de lægger mere vægt på kandidaternes beskrivelse af et såkaldt 'årshjul'. Et årshjul er et værktøj, en leder kan bruge til at planlægge og tilrettelægge de opgaver og mål, vedkommende forventer at have løst og opnået inden for et år. Ansættelsesudvalget er interesseret i, hvordan den enkelte kandidat ser årshjulet, og stiller spørgsmål såsom "... hvordan ser du det [årshjulet]? Hvordan ville du løse det? Hvordan ville du gå ind i det?" (Anne, bilag x, l. 763f). Ydermere spørger de ind til "... hvordan strukturerer du alt det, der skal gøres?" (Anne, bilag x, l. 768f.). Ud fra det, Anne fortæller mig, bruger ansættelsesudvalget ikke tid på at finde ud af, hvordan kandidaten helt konkret vil starte i eller tilgå lederjobbet. De interesserer sig i stedet for, hvilke mål og planer kandidaten har for virksomheden i løbet af et år.

Fra et teoretisk synspunkt synes det særligt interessant at ansættelsesudvalget ikke interesserer sig for, hvordan kandidaten har tænkt sig at starte i lederjobbet. Som vi så i afsnittet om social identitet (afsnit 2.3.3.) er det helt essentielt at lederen omfavner den sociale identitet der præger arbejdspladsen, og måske i særligt grad medarbejdernes sociale identitet, for at vedkommende vil være succesfuld i lederjobbet (x). Det er vigtigt at den nyankomne leder bruger tid, kræfter og energi på at opnå de fire punkter der danner grundlaget for succesfuld ledelse (Ibarra et al., 2014, p. 4), nemlig principperne om at lederen er "en af os", at lederen "gør det for os", at lederen "skaber en følelse af os" og at lederen "gør os betydningsfulde" (jf. afsnit om social identitet). Den nye leders møde med medarbejderne, bør inden for dette teore-

---

tiske perspektiv, være præget af en adfærd der har de fire principper for øje. Det kan derfor diskuteres hvor vigtigt lederens blik på årshjulet egentlig er. Det kan være relevant at kigge på hvad kandidaten ser for organisationen for det næste år, og hvilke tiltag og strategier vedkommende har i tankerne, men fokus bør først være på, hvordan kandidaten har tænkt sig at bruge sin tid i starten. Set med teoretiske briller, bør lederen bruge den første tid i jobbet på at forme sin sociale identitet til medarbejdernes.

#### ***4.10. At vælge den rigtige kandidat til lederjobbet***

Anne fortæller, at de som regel er mellem 8-10 mennesker om at tage den endelige beslutning i forhold til, hvilken kandidat, der i sidste ende bliver valgt til jobbet (Anne, bilag x, l. 248-252). Hun fortæller hertil: *”Altså vi arbejder hen imod konsensus, fordi jo flere vi kan få til at bakke op, jo bedre udgangspunkt har den her person jo for at lykkes.”* (Anne, bilag x, l. 255-257). Ansættelsesudvalget skal altså nå frem til en form for enighed, ellers er det den kandidat med flest stemmer, der vil blive ansat (hvis ikke formanden har nedlagt veto) (Anne, bilag x, l. 283-288). Anne forklarer yderligere, at *”... tit når vi når dertil, så er begge kandidater jo kvalificerede. Det er de jo.”* (Anne, bilag x, l. 276-278). *”De ville begge kunne varetage stillingen, men det er måske et spørgsmål om, hvad man tror mest på.”* (Anne, bilag x, ll. 280f). Hvad der synes interessant her er, at Anne mener de sidste to kandidater begge er kvalificerede og ville kunne varetage lederjobbet, hvorfor valget af kandidat i sidste ende kommer an på, hvad de tror mest på. Disse bemærkninger tegner et billede af, at det kan være mere eller mindre tilfældigt, hvilken af de to kandidater, der bliver tilbudt lederjobbet. Anne forklarer: *”Altså ideen om, at man skal kunne dokumentere alle de beslutninger, der bliver truffet af sådant et ansættelsesudvalg, er utopi”* (Anne, bilag x, l. 656-658). Hun uddyber: *”... der er sådan noget, hvad synes vi?”* (Anne, bilag x, l. 659). I forlængelse af disse udsagn spørger jeg Anne om, hvor meget af udvælgelsen, der kommer ned til mavefornemmelse, hvortil hun svarer: *”...jeg ved sgu ikke om det er 50% mavefornemmelse”* (Anne, bilag x, l. 665). Forinden denne udvælgelse på baggrund af mavefornemmelse, synes en syntese af følgende faktorer at have indflydelse på valget af kandidat:

*... vedkommendes CV, eksaminer, hvor har vedkommende været ansat før, erfaring på bred grund, selyfølgelig samtalen og kender andre til vedkommende fra*

---

*tidligere ... der er selvfølgelig de her test og eventuelt case (Anne, bilag x, l. 395-397)*

Det er som regel ikke Anne, der er med til at vælge, hvilken kandidat, der skal ansættes. Hun fortæller, at ”... nu sidder jeg jo som regel ikke med på den måde, at jeg er med til at vælge, altså jeg styrer jo processen, men det er jo egentlig de andre, der vælger.” Hun uddyber: ”Men de gange, jeg selv har været med til at vælge, jamen så er det jo ud fra spørgsmålet: *Hvem ville jeg bedst kunne samarbejde med?*” (Anne, bilag x, l. 706-713). Som allerede nævnt, synes det altså mere eller mindre tilfældigt hvilken en af kandidaterne, der bliver valgt. Anne forklarer denne tilfældighed med, at ”... der jo det der x-factor noget, som man først får en fornemmelse af til samtalen. Altså hvor god er vedkommende til at overbevise os, hvordan lyder han i rummet, er det en, vi vil følge” (Anne, bilag x, l. 263-266).

Anne peger i interviewet på, at begge de kandidater der er tilbage, er kompetente nok til at kunne varetage jobbet. Dette kan dog diskuteres. Som vi har set i tidligere afsnit (jf. begrænsninger og svagheder) bruger ansættelsesudvalget ikke tid på at finde ud af hvilke begrænsninger og svagheder kandidaten har. Danielsson forklarer, at det kan godt være at kandidaten scorer rigtig godt på nogle parametre, men at det ikke betyder, at det er den person, der vil være bedst til jobbet. Det kan være at personen har ”... begrænsninger, som man tror, er umulige at acceptere.” (Danielsson, 2006, p. 47). Annes udtalelse om at begge kandidater vil kunne varetage jobbet er problematisk for udvælgelsen af den rigtige kandidat, fordi det her bliver mindre vigtigt at valget bliver gennemtænkt. Anne fortæller ligeledes at op til 50 % af valget af kandidat kommer an på mavefornemmelse. Dette tal synes meget højt, taget i betragtning af at der sker mange fejlrekrutteringer generelt og at der er mange dårlige ledere inden for det offentlige (Bollerslev, 2019, pp. 1f). Danielsen advokerer for, at ansættelsesudvalg bør gå meget struktureret til værks, når de skal vælge imellem lederkandidater (Danielsson, 2006, p 47).

Ansættelsesmedlemmerne bør gå tilbage behovsanalysen og job- og krav profilen for at vurdere hvor kandidaten ligger på de parametre de har stillet op i den. Hun siger, at det kan godt være at kandidaten score rigtig godt på nogle parametre, men at det ikke betyder at det er den person der vil være bedst til jobbet. Det kan være at personen's ”... begrænsninger, som man tror, er umulige at acceptere.” (Danielsson, 2006, p. 47). Det bliver her meget tydeligt, at ansættelsesudvalget

---

kommer til at mangler information ift. at kunne tage en informeret beslutning om hvem der skal ansættes. Danielsson forklarer derudover, at det gennemsnitligt tager os fire minutter at tage en beslutning om et andet menneske (Danielsson, 2006, p. 70). Han siger at vi godt ved, om vi kan lide et andet mennesker eller ej, at vi tror vi ved om de er kompetente eller velbegavede, men at dette ikke er hele sandheden. Hun forklarer at vi får denne information på baggrund af vores personlighed. Vi kan nemlig godt lide mennesker der minder om os selv, hvorfor vi også vurderer kandidaten ud fra de mennesker vi kender (p. 70).

Det kommer frem i interviewet, at Anne ikke altid er med til at beslutte, hvilken kandidat der skal tilbydes lederstillingen. Det kan diskuteres om det er en fornuftig beslutning. Anne er anses i den organisation hun arbejder for, for at være en ekspert i rekruttering af ledere, hvorfor det synes besynderligt at hun ikke sidder med, når beslutningen skal tages. Vi har set, at det er Anne der indsamler al information omkring lederjobbet og hvilken lederprofil virksomheden skal lede efter, hvorfor det kan formodes at hun er den der har det bedste kendskab til, hvilken kandidat der vil have størst sandsynlighed for at lykkedes i lederjobbet.

## 4.11. Fejlrekruttering

Jeg spørger sidst i interviewet, om de nogle gange rammer forkert, altså om de har oplevet at hyre den forkerte kandidat. Jeg gør Anne opmærksom på, at hun ikke behøver at svare på mit spørgsmål, hvis hun ikke har lyst (Nadja, bilag x, l. 954f), hvorefter hun svarer: "*Det ved jeg ikke for at være helt ærlig*" (Anne, bilag, x, l. 956). Hun forklarer yderligere, at de nok nogle gange rammer forkert, og tilføjer:

*... men om vi finder ud af det... Det er ikke noget vi har data på som sådan. Altså man kunne jo godt, måske, kigge lidt på, hvor lang tid vores ledere er ansat her, men jeg ved faktisk ikke, om vi har data på det* (Anne, bilag, x, ll. 959-962)

Hun trækker efterfølgende lidt i land, og uddyber:

---

*Det har vi måske, (-) men der ...selvfølgelig har der været eksempler på at vi har ramt forkert, at nogle er blevet fejlcastet. Det er der ingen tvivl om, men det er da ikke noget, der er meget af. Det synes jeg faktisk ikke, altså vi gør os umage med det her (Anne, bilag x, l. 964-968)*

Som vist tidligere i denne undersøgelse, er vi klar over at der sker fejlrekrutteringer (Ledernes Hovedorganisation, 2005, p. 8; Danmarks Radio, 2006, p. 3), og det synes i den forbindelse problematisk at Anne, som værende ekspert inden for området, og yderst aktiv rekrutteringskonsulent, ikke lader til at have givet dette megen eftertanke, da fejlrekrutteringer kan give virksomheden eller den pågældende organisation alvorlige problemer. Det synes rimeligt at gisne om at grunden til Anne ikke synes at have viden herop, skyldes det der er en tendens til at offentlige ledere ikke bliver fyret, selvom de er dårlige i jobbet (jf. Afsnit om relevans).

Det synes umiddelbart opsigtsvækkende, at hun afslutningsvis har behov for at pointere, at de gør sig umage, for uden dette udsagn, vil en tvivl ikke være opstået. Det kan diskuteres som det er problematisk, at de efter alt at dømme ikke følger op og holder tilsyn, for på den måde at kunne forbedre selve processen. Hun gør sig umage, men hun ved ikke hvor produktiv hun/de er. Anne fortæller at "*Organisationen bruger mange penge og tid på rekruttering af ledere*" (l. 1477-1480). Anne forklare yderligere: "*Men fordi det er inhouse, eller de står for rekrutteringen internt i organisationen, så spare det penge ift. hvis de skulle bruge penge på at en rekrutteringsvirksomhed gjorde det. "fordi det er mega dyrt at få eksterne til at gøre det her."* (Anne, bilag x, l. 1485). Noget tyder altså på, at der kvantitet vægtes højere end kvalitet. det kan diskuteres om en ekstern konsulent måske i langt højere grad vil gøre sig "umage".

Når det er internt er der måske endnu mere grund til tjek og opfølgning, end hvis det er eksternt. Når man betaler mange penge for et produkt, her ved at betale eksterne for rekruttering, så holder man øje med om man får valuta for pengene. Det er lige så vigtigt at holde øje med sig selv, fordi en fejlrekruttering koster i omegnen af en million. Men det er nemmere at sige til sig selv at man gør et godt stykke arbejde og være tilfreds med det, det kræver således lidt mod at reflektere over egen praksis, men hvis man ikke gør det så optimere man således heller ikke ens praksis. Det handler jo også om jobsikkerhed. Når man ikke har nogle optælling eller føling med fejlrekruttering, så kan man også bilde sig selv ind at man ikke fejl rekruttere. Det er

---

dyrt med fejlrekruttering, men det er også dyrt at have en dårlig leder, både i form af effektivitet, medarbejdere der søger væk fra arbejdspladsen. Dårlig mental helbred, stress, angst, og humør.

---

## 5. Diskussion

Der vil i diskussionen være en diskussion af rekrutteringscasens styrker og svagheder, for på den måde at få en mere sammenhængende forståelse af, hvad rekrutteringsudvalget gør at fornuftige og mindre fornuftige ting. Dernæst vil jeg diskutere afhandlingens kvalitet

### *Rekrutteringscasens styrker og svagheder*

Helt generelt kan jeg på baggrund af analysen sige, at der både er styrker og svagheder ved casens rekrutteringsproces. Det første punkt jeg behandlede i analysen, var udarbejdelsen og anvendelsen af en behovsanalyse i arbejdet med at finde den rigtige kandidat. Der er både styrker og svagheder ved at ansættelsesudvalget anvender en behovsanalyse. Som vi så, kan behovsanalysen jobprofil ses som et udtryk for de forskellige gruppers leder-prototype (jf. afsnit x). Anne snakker med samtlige af de grupper som den kommende leder skal samarbejde med, hvorfor hun får en bred forståelse af, hvilket menneske de forskellige grupper ønsker skal starte i jobbet. Dette kan ses som en styrke for casens rekrutteringsproces, fordi forskning i social identitet og leder succes viser, at match mellem leder-prototype og kandidat har betydning for, om lederen vil være succesfuld i lederjobbet. Vi ved fra interviewet, at ansættelsesudvalget består af 8-10 mennesker, hvorfor én af dem sidder med enebestemmelsesret og kan nedlægge veto. Denne person er formanden for ansættelsesudvalget og er den ledende direktør for den virksomhed, som skal have ansat en leder. At det er den ledende direktør der har enebestemmelsesret kan være en svaghed. De forskellige grupper har hver deres leder-prototype, hvorfor formandens og medarbejdernes leder-prototyper vil være forskellige. Her synes det relevant at henvise til, at den eneste sande definition af en leder er, at vedkommende har følgere (), hvorfor der kan argumenteres for, at hvis nogen skulle have varet, så burde det være medarbejderne. Ansættes der en leder der matcher formandens leder-prototype, men ikke medarbejdernes, vil den nyansatte leder få svært ved at lykkes i jobbet. Heldigvis sidder der medarbejderrepræsentanter og tillidsrepræsentanter i ansættelsesudvalget, hvorfor det kan anbefales at formanden er særligt opmærksomme på deres opfattelse af, om kandidaten er den rette leder for dem.

---

Ydermere kan ansættelsesudvalgets brug af ufravigelige krav til kandidaternes CV diskuteres. Ansættelsesudvalget har ufravigelige krav til kandidaters faglige baggrund, hvorfor de kandidater der ikke lever op til disse krav, bliver sorteret fra til at starte med (jf. afsnit: om ledererfaring). Som tidligere nævnt, har kandidatens IQ og teknisk viden og kunnen ikke særlig stor betydning for om en leder lykkedes i jobbet (Yukl, 2013, pp. 149, 162; Stogdill, 1974, p. 78; Goleman, 2008, pp. 35-37), hvorfor det kan anses som en stor svaghed, at ansættelsesudvalget er så stålfast på dette krav. De risikerer at sortere potentielt gode ledere fra, fordi kandidater bliver sorteret fra før ansættelsesudvalget får mulighed for at få en viden om andre vigtige faktorer, såsom kandidatens personlighed, identitet, følelsesmæssige intelligens og ledelsesstil. Ansættelsesudvalget burde prioriterer at benytter andre kriterier, såsom dem jeg lige har nævnt, fordi det er de faktorer der har størst betydning for om et menneske vil lykkedes i en lederstilling.

Der er dog ufravigeligt krav, der både kan ses som en styrke og en svaghed, og det er kriteriet om erfaring og reference. Det er ikke altid ansættelsesudvalget har et krav om erfaring, men det har de til stillinger hvor de er tale om ledelse af ledere (jf. afsnit: x). Et krav om erfaring kan være fornuftigt at have i især topledelsesstillinger, fordi premisserne ved lederjobbets natur påvirker lederen så meget, at det ikke er sikkert at individet kan håndtere lederjobbet eller ikke trives i det. Denne erfaring har tidligere ledere, hvorfor denne bekymring fjernes ved at have et krav om erfaring. Kravet om erfaring sikre, at de kandidater der går videre til ansættelsessamtaler er bekendt med lederjobbets natur, men den sorterer også potentielt gode ledere fra, som muligvis besidder mange af de andre vigtige faktorer for succesfuld ledelse, såsom høj FI og høj leder-prototype match. Der er således både styrker og svagheder forbundet med at have stålfaste krav til en kandidats CV. Et andet stålfast krav ansættelsesudvalget har, er et krav om indhentelse af referencer (Anne, bilag x, l. 857-859). Det er frivilligt om en kandidat vil opgive en reference, og derfor er det en styrke ved casens rekrutteringsproces at de har et ufravigeligt krav om reference, fordi det er meget sigende, hvis en kandidat ikke vil opgive en reference. Nægter en kandidat at opgive en reference, kan det forstås som, at kandidaten har 'noget at skjule'. Styrken ved at indhente en reference ligger i, at udvalget får en indsigt i hvordan kandidaten har været i det tidligere job. Referencer skal dog altid tages med et gran

---

salt, fordi referencer sjældent kan give en objektiv reference (Danielsson, 2006, p. 46).

Ansættelsesudvalgets brug af assessmentværktøjer (personlighedstest og case) kan ligeledes diskuteres. Personlighedstestene bruges til at se på, hvor på de fem personlighedsdimensioner kandidaten ligger, hvorfor samtalen vil tage afsæt i denne score (jf. afsnit: personlighedstræk). Umiddelbart synes dette at være en styrke, hvis ikke det var fordi, at ansættelsesudvalget selv analyserer sig frem til, hvilke personlighedstræk der er fordelagtige for kandidaten at have ift. et specifikt lederjob. Forskning har vist, at succesfulde ledere er fælles om at have nogle bestemte personlighedstræk (jf. afsnit om personlighedstræk), hvorfor det er en svaghed, at ansættelsesudvalget selv bestemmer hvilke personlighedstræk en kandidat bør have. Det kan således være en styrke at anvende personlighedstest, hvis der kigges efter de faktorer der ifølge forskningen forekommer hos succesfulde ledere, samt hvis personlighedstesten fungerer som grundlag for en samtale. Personlighedstest må aldrig stå alene (Ivanou & Simonsen, 2010, p. 179f)), hvorfor det er en styrke at ansættelsesudvalget bruges den til at kickstarte en samtale med. Ansættelsesudvalget benytter sig også af cases, og der så også svagheder og styrker forbundet med dette. Det kan være en styrke i forhold til at få et indblik i hvordan kandidaten ville agere i bestemte situationer. Her kan udvalget få et indblik i alle faktorerne for succesfulde ledere, hvis de stiller de rigtige cases. Derimod omhandler cases hypotetiske scenarier, hvorfor vi ikke kan være sikker på, at de svar vi får, rent faktisk er sådan en kandidat rent faktisk ville løse opgaven. Hypotetiske spørgsmål har den ulempe, at kandidaten kan tilpasse sit svar efter, hvad vedkommende tror udvalget gerne vil høre (Danielsson, 2006, p. 77). Faktisk mener Danielsson, at det eneste svar på hypotetiske spørgsmål bør være ”... ”*det ved jeg ikke*”. *Men ved ingenting om, hvordan man opfører sig i en situation, man aldrig har befundet sig i.*” (Danielsson, 2006, p. 77). Det kan således både være en fordel og en ulempe af anvende cases, den mest optimale brug må være, at få kandidaten til at sætte casen i forhold til virkelige situationer, som kandidaten har været i (ibid.).

En af de største svagheder ved casens rekrutteringsproces, organisationens manglende viden om, hvor effektiv rekrutteringsprocessen er. Vi har set, at rekrutteringseksperten ikke ved, hvor ofte de fejlrekrutterer (Anne, bilag x, l. Dette bliver yderligere-

---

re problematisk af, at rekrutteringseksperter har stort indflydelse på hvordan rekrutteringsprocessen er i den offentlige organisation. En af de store ulemper ved denne manglende viden er, at hun ikke kan optimere sin egen praksis, hvis ikke hun ved hvor hun skal optimere henne. Vi kan derimod tale om, at den manglende viden er en fordel for hende og hendes jobsikkerhed, fordi hun, og hendes kolleger og leder, kan leve i troen om, at de ikke fejlrekrutterer. Jeg formoder, at der ikke er et arbejdsmæssigt krav til Anne om, at hun skal vide hvor ofte de fejlrekrutterer, fordi så ville hun vide det. Hun græder rundt i uvished om hvor effektiv hun er i sit arbejde, og hendes arbejdsplads lader hende. Jeg kan ikke fortænke hende i, at hun ikke vil undersøge det, fordi gør hun først det, vil hendes succesrate – der i øjeblikket er 0 – blive større. Da vi snakker om fejlrekruttering forklarer Anne, at de gør sig umage når de rekrutterer, hvorfor dette igen kan diskuteres. Anne fortæller at 50 % af udvælgelsen kommer an på mavefornemmelse (jf. afsnit: x), samtidig med at hun har forklaret, at de to sidste kandidater i rekrutteringsprocessen vil være kompetente til jobbet. Alt dette giver fornemmelsen af, at så længe strukturen for rekrutteringsoverholdes, så vil strukturen sikre at de to sidste kandidater vil være succesfulde, hvorfor fokus på samtaleemner og indholdet af dem virker mindre vigtigt.

## *Hvorfor sker der fejlrekrutteringer?*

På baggrund af hele afhandlingen, vil mit bedste bud være, at der ikke er nok opmærksomhed på rekrutteringsprocessens indhold. De undersøger ikke om der sker fejlrekrutteringer, og derfor kan de ikke rette de fejl, de laver. Det er svært at optimere en rekrutteringsproces, når man ikke ved noget om hvor effektiv den er.

### **Forslag til forbedringer af rekrutteringsprocessen**

Afhandlingens fund leder frem til følgende forslag til forbedring af en casens rekrutteringsproces:

Det første, og nok vigtigste, forslag er, at de mennesker der er ansvarlige for rekruttering af ledere, undersøger hvor ofte de fejlrekrutterer. De kan anvende denne viden til at optimere deres rekrutteringsproces.

Et forslag vil være, at rekrutteringsagenter sætter ansættelsesindholdet lige så stort som rekrutteringsstrukturen, men også

Forsøge at mindske deskriptansen mellem ledelsesforskningen og praksis.

---

## Kvalitetsvurdering

I al forskning forekommer det nødvendigt at vurdere kvaliteten, for at sikre bedst mulig kvalitet i resultaterne. Inden for den kvalitative metodelitteratur er der dog uenighed om, hvilke begreber der bør bringes i spil når der kommer til kvalitetssikringen. Årsagen er, at de normative kvalitetsbegreber validitet, reliabilitet og generaliserbarhed har rødder i de naturvidenskabelige traditioner, hvor evidens og lovmæssigheder ses som de dominerende krav (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 490; Thagaard, 2004, p. 23). Det kan derfor risikere at virke både rigidt og kreativitetshæmmende hvis disse begreber blindt overføres, med fare for, at den kvalitative forskning underkendes (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 270f; Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 490). Derimod argumenterer kritikere for, at de traditionelle kvalitetsbegreber skal nytænkes, så de kan tilpasses den kvalitative forsknings særegenhed (Thagaard, 2004, pp. 13; 176). Dette hænger sammen med, at den viden kvalitativ forskning tilvejebringer kan siges at være usikker og ofte giver anledning til nye spørgsmål frem for endelige svar (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 490). Når det kommer til kvalitativ forskning, kan der således argumenteres for, at vi ikke blindt bør anvende begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed, men derimod transparens, gyldighed og genkendelighed for at forblive tro mod den kvalitative forskningsånd (Thagaard, 2004 iflg. Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 490).

### *Transparens*

Kvalitetskriteriet om *transparens* henviser til, at forskeren i beskrivelsen af undersøgelsen bør søge at være så gennemsigtig, nøjagtig og detaljeret som muligt (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 491). Dette betyder, at beslutningsprocesser, dataindsamling, design og gennemførelse af undersøgelsen skal rapporteres klart og tydeligt, således at læseren på egen hånd får mulighed for at forholde sig til undersøgelsen og den deraf producerede viden (ibid.; Brinkmann & Kvale, 2009, p. 289f). Særligt bør fremgangsmåden være så gennemsigtig som muligt, da denne danner grundlaget for at læseren kan lave en kvalificeret vurdering af forskningsresultaterne (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 491).

Transparenskriteriet er ligeledes vigtigt, såfremt undersøgelsen ønskes repliceret af andre forskere (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 491). At forskningen

---

søges gentaget ud fra samme kriterier er nemlig ikke ensbetydende med, at andre forskere ville opnå de præcis samme resultater, da det kvalitative forskningsinterview kan siges at være en kreativ og omskiftelig proces (ibid.). Nøjagtige og detaljerede beskrivelser er derfor nødvendige i en undersøgelse som denne (Høstrup, Schou, Poulsen, Larsen & Lyngsø, 2009, p. 3).

I nærværende undersøgelse har jeg således bestræbt mig på at være så gennemsigtig om til- og fravalg som overhovedet muligt. Dette gælder lige fra den anvendte fremgangsmåde og analysemetode til formidlingen af forskningsresultaterne. Jeg har igennem undersøgelsen dermed søgt at argumentere for hvorfor jeg har tilvalgt de anvendte teorier og den anvendte metode frem for andre. Dette har jeg gjort af to årsager: 1) For at læseren selv får mulighed for at tage stilling hertil, og 2) For at øge sandsynligheden for, at andre vil kunne forske ud fra en lignende kontekst, lignende præmisser og lignende teorier, og dermed se, om resultaterne i denne undersøgelse også vil gøre sig gældende i andre sammenhænge.

## *Gyldighed*

*Gyldigheden* af de kvalitative forskningsresultater baserer sig i modsætning til transparenskriteriet på forskerens håndværksmæssige kompetencer og kunnen (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 267). Gyldighedsbegrebet skal således tænkes ind i samtlige dele af den pågældende undersøgelse, hvilket kræver indblik i de anvendte kompetencer i undersøgelsens forskellige faser (ibid., p. 272; 274; 276). Forskeren bør derfor søge at have et kritisk blik på troværdigheden og udledningen af forskningsresultaterne, idet dette vil gøre forskningsresultatet mere velbegrunderet og overbevisende og dermed også mere gyldigt (ibid., p. 276).

Jeg har i denne undersøgelse derfor søgt at have et kritisk blik på samtlige led i processen, for på den måde at kunne vurdere gyldigheden af resultaterne. Jeg har ligeledes søgt at skabe tydelige rammer for overensstemmelse mellem forskningsspørgsmål, metode, analyse, resultater og konklusioner, og understøttet mine tolkninger med udførlige citater fra datamaterialet, således at der er konsistens undersøgelsen igennem (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 276; Høstrup, Schou, Poulsen, Larsen & Lyngsø, 2009, p. 3).

---

## Genkendelighed

Kriteriet om *genkendelighed* refererer til hvorvidt forskningsresultaterne vil kunne gøre sig gældende i andre sammenhænge. Dette står i kontrast til det traditionelle kvantitative begreb om generaliserbarhed, som dækker over de lovmæssigheder en undersøgelse fremskaffer (Roald & Køppe, 2008, p. 86f; Brinkmann & Kvale, 2009, p. 287). I den kvalitative forskning er fokus derimod på, om forskningsresultaterne vil kunne gøre sig gældende i andre kontekster og sammenhænge. Det bliver dermed forskerens rolle og ansvar at tilvejebringe så detaljerede og kontekstuelle beskrivelser som muligt, så læseren selv får mulighed for at vurdere genkendeligheden i resultaterne og dermed bedømme om resultaterne vil kunne gøre sig gældende i andre sammenhænge (ibid., pp. 289f).

I denne undersøgelse ligger et fokus på at finde frem til hvem den succesfulde leder er, og hvorfor denne kan være problematisk at finde frem til i en rekrutteringsproces. Jeg søger derfor ikke at afdække lovmæssigheder om hvad der skaber den gode leder, men derimod stille mig nysgerrig overfor hvem der får succes i det pågældende job.

Afhandlingen har sit videnskabsteoretiske afsæt i kritisk realisme, hvorfor sandheden aldrig kan erkendes direkte, og at vi derfor må erkende den indirekte (jf. afsnit om videnskabsteori). Det betyder for afhandlingen, at jeg ikke kan komme frem til sandheden, men at jeg på baggrund af afhandlingen som helhed kan give et kvalificeret bud. Hele afhandlingen har i højere eller lavere grad stiftet bekendtskab med de ontologiske lag, hvorfor jeg mener jeg har levet op til den kritiske realismes krav til samfundsmæssig forskning.

---

# Konklusion

En ny undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2018) har vist, at kvaliteten af ledere inden for det offentlige er svingende, fordi der er forskel på, hvor succesfulde offentlige ledere er. Det er tråd mine mine egne erfaringer fra arbejdsmarkedet, hvor jeg har observeret, at fejlrekruttering ofte finder sted. Min undren og nysgerrighed fulgte mig hen på følgende problemformulering.

## 1.2 *Problemformulering*

Hvem er de succesfulde ledere, og hvorfor kan det være svært at finde frem til dem i en rekrutteringsproces?

På baggrund af hele afhandlingen, vil mit bedste bud være, at der ikke er nok opmærksomhed på rekrutteringsprocessens indhold. De undersøger ikke om der sker fejlrekrutteringer, og derfor kan de ikke rette de fejl, de laver. Det er svært at optimere en rekrutteringsproces, når man ikke ved noget om hvor effektiv den er.

---

## Litteraturliste

Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), (pp. 269-286). [16 sider]

Andersen, H. (1994). Hvad er videnskabsteori og metodelære? In Andersen, H. (1994) (Eds.), *Introduktion - Videnskabsteori & metodelære*, (pp. 9-24). Frederiksberg: Samfundslitteratur [15 sider]

Andersen, H. & Korch, L. (2015). Hermeneutik og fænomenologi. In. *videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. (3.ed). København: Hans Reitzels Forlag. (pp. 205-249). [44 sider]

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier* (2.ed. pp. 23, 66f). Bergen: Fagbokforlaget [3 sider]

Antonakis, J. Ashkanasy, N. M. & M., T. Dasborough (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The leadership Quarterly*, 20 (247-261). [13 sider]

Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvalitativ verden. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2.ed., pp. 429-446). København: Hans Reitzels Forlag. [17 sider]

Brinkman, S. (2015). Forståelse og fortolkning. In Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (Eds.), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3.ed., pp. 69-97). København: Hans Reitzels Forlag. [28 sider]

Brinkmann, S. (2018). *The interview*. In. Denzin, K. & Lincoln, Y. S. Lincoln (red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5.ed. pp. 576-599). SAGE Publications. [23 sider]

Cattell, H. E. P., & Mead, A. D. (2008). The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE hand-*

---

*book of personality theory and assessment, Vol. 2. Personality measurement and testing* (pp. 135-159). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications [24 sider]

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (1997). *Att förklara samhället* (pp. 23-35). Sverige: Studentlitteratur [13 sider]

Danielsson, M. L. (2006). *Kompetencebaseret interview - løsninger, der matcher ansøger og job*. København: Frydenlund (pp. 9-175) [166 sider]

Elmholdt, C., Keller, H. D. & Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi* (kap 1, 2 & 3). Frederiksberg: Samfundslitteratur. [74 sider]

Field, T. (2008). Successful Leaders possess Emotional Intelligence. In. Munro, J. H. (Eds. pp. 24-33). *Organizational Leadership*. Iowa: Round Table Viewpoints [11 sider]

Flyvbjerg, B. (2010). *Fem misforståelser om casestudiet* In. Brinkmann, S. & Tanggaard, L. *Kvalitative metoder* (pp. 463-487). København: Hans Reitzels Forlag [24 sider]

Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 227f) London: SAGE Publications [2 sider]

Fraser, C. & Burchell, B. (2001). *Introducing Social Psychology* (pp. 307-310). USA: Policy Press [4 sider]

Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (2013). *Introduktion*. In Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3.ed., pp. 11-51). Frederiksberg: Samfundslitteratur. [41 sider]

Gallie, W. B. (1956). *Essentially Contested Concepts*. Oxford Journals på vegne af The Aristotelian Society, New Series, 56, 167-198. [31 sider]

---

Goleman, D. (2008). *Følelsesmæssig intelligens på arbejdspladsen* (pp. 13-50). København: Borgen Forlag [37 sider]

Goleman, D. (2017/1996). *Hvad er en leder* (pp. 5-26) København: Gyldendal [21 sider]

Rønn, C. (2011). *Almen videnskabsteori for processionsuddannede*. (Eds. p. 301) København: Alinea, Egmond. [1 side]

Hare, D., R. (1993). *Without Conscience - the disturbing world of the psychopaths among us* (p. 44). New York: The Guilford Press. [1 sider]

Hill, L. A. (2003). *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*. (2.ed.). Boston: Harvard Business School Press. [419 sider]

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K. & Isaksen, V. J. (2015). *Ledelsen - hele historien* (introduktion, kap 3 & 4). Århus: Systime [187]

Hildebrandt, S. (2011). *Ledelse ifølge Hildebrandt – Det handler om menneskelige relationer*. Kap. 8. Valby: Libris Media A/S. [22 sider]

Hogg, M. A., & Martin, R. & Weeden, K. (2004). *Leader-Member Relations and Social Identity* In: van Knippenberg, D. & Hogg, M. *Leadership and Power* (pp. 30-43). SAGE Publications [14 sider]

Hogan, R. & Hogan, J. (2007). *Hogan Personality Inventory - Manual* (p. 9). USA: Hogan Assessment Systems [1 side]

Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G. & Day, D. V. (2014). *Leadership and identity: An Examination of Three Theories and New Research Directions* (pp. 1-21). *Oxford University Press* [21 sider]

Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2015). *Introduktion – Hvad er videnskabsteori?* In Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard,

---

P. (Eds.), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3.ed., pp. 13-33). København: Hans Reitzels Forlag. [21 sider]

Jespersen, J (2013). *Kritisk realisme - teori og praksis*. In Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3.ed., pp. 137-170). Frederiksberg: Samfundslitteratur. [33 sider]

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership- A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780 [15 sider]

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Kap. 1, 3 og 7. København: Hans Reitzels Forlag. [61 sider]

Kaiser, B. & D. V. Overfield (2010). Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites. *American Psychological Association*. Vol. 62, no. 2 (pp. 105-118). Greensboro, North Carolina. [14 sider]

Kets de Vries, M. (2001). *The leadership mystique, an owner's manual* (Kap. 2 & 9). New York: Pearson [36 sider]

Kjørup, S. (1985). *Forskning og samfund. En grundbog i videnskabsteori* (pp. 9-72) København: Gyldendal [63 sider]

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview*. (2.ed.). København: Hans Reitzels Forlag. [327 sider]

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview*. (3.ed., pp. 52, 305-307, 309-311). København: Hans Reitzels Forlag. [7 sider]

Kumar, R. (2011). *Research Methodology* (3.ed., pp. 126-130). SAGE Publications [5 sider]

---

Lord, H. & Hall, R.. (2004). *Leadership Categorization, and Leadership Schema* In. van Knippenberg, D. & Hogg, M. *Leadership and Power* (pp. 57-72). SAGE Publications [16 sider]

McDonald, P. (2015). The cost of a bad hire. *CPA Practice Advisor*, 25(2), 13. [1 side]

Meinecke, A., L & Kauffeld, S. (2018). Engaging the Hearts and Minds of Followers: Leader Empathy and Language Style Matching During Appraisal Interviews. *Journal of Business and Psychology*. (pp. 1-17) [17 sider]

Mintzberg, H. (1990). The Manager's job, Folklore and Fact. *Harvard business review*. (pp. 2-14) [12 sider]

Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse* (kap 1 & 2, pp. 301, 321). København: Egmont [56 sider]

Monzani, L., Ripolla, P. & Peiró, J. M. (2015). Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of followers' emotional competencies and goal setting types on trust in leadership 47(1) (pp. 1-15). *Revista Latinoamericana de Psicología* :University of Valencia, Spain [14 sider]

Norton, L. W. (2010). *Flexible leadership: An integrative perspective*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), (pp. 143-150). [7 sider]

Salminen, M. & Ravaja, N (2017). The Positive Effects of Trait Emotional Intelligence during a Performance Review Discussion – A Psychophysiological Study. *Frontiers in Psychology* 463(8), (pp. 1- 10). [10 sider]

Schein, E. H. (1990). *Organisationspsykologi*. (pp. 126, 142) Århus: Systime. [2 sider]

Schwandt, T., A. & Gates, E., F. (2018). Case Study Methodology. In Denzin, N., K. & Lincoln, Y., S. (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5. ed., pp. 341-355). SAGE Publications, Inc. (15 sider)

---

Slater, M. J., Turnera, M. J. Evans, A. L. & Jones, M. V. (2018). Capturing hearts and minds: The influence of relational identification with the leader on followers' mobilization and cardiovascular reactivity .(29) (pp. 379–388).. *The Leadership Quarterly*. United Kingdom [9 sider]

Steffens, N. K., Haslam, A. S., Jetten, J. & Mols, F. (2018). Our Followers Are Lions, Theirs Are Sheep: How Social Identity Shapes Theories About Followership and Social Influence Vol. 39 (1) (pp. 23-39). *Political Psychology*. [16 sider]

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership* (pp. 7, 78). Canada: The Free Press [2 sider]

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes 90(2), pp. 295-305. *Journal of Applied Psychology* [10 sider]

Thagaard, T. (2004). *Systematik og indlevelse: En indføring i kvalitativ metode* (pp. 13, 23) København: Akademisk Forlag. [2 sider]

Tengblad, S. (2002). Time and space in managerial work (18) (pp. 543–565). *Scandinavian journal of management*. Goteborg, Sweden. [22 sider]

Thisted, J. (2018). *Forsskningsmetode i praksis*. (2. eds, p. 60) København: Munksgaard [1 side]

Udsen, S. (2006). *Psykopater i jakkesæt - når chefen er psykopat* (p. 76). Aschehoug: Dansk Forlag. [1 side]

Wad, P. (2015). Realistisk videnskabsfilosofi og kritisk realisme. In Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (Eds.), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3.ed., pp. 365-391). København: Hans Reitzels Forlag. [27 sider]

---

Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. (3.ed.). (pp. 37-63; 89-134; 250-292) Berkshire: Open University Press [113 sider]

Van Knippenberg, B. & Van Knippenberg, D. (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality 90(1) (pp. 25–37). *Journal of Applied Psychology*. [12 sider]

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (5.ed. kap. 1, 6 & 7). Pearson Education [73 sider]

Zaccaro, S. J., Green, J. P. Dubrow, S. & Kolze, MJ. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration (29) (pp. 2-23). *The Leadership Quarterly* [21 sider]

**I alt: 2312 sider**

### **Internetsider**

Archer, Decoteau, Gorski, Little, Porpora, Rutzou, Smith, Steinmetz & Vandenberghe (2016). What is critical realism? Tilgået den. 09.10.2018.

<http://www.asatheory.org/current-newsletter-online/what-is-critical-realism>

Bollerslev, A. (2019). Regeringen vil have bedre ledelse i det offentlige. Tilgået den. 18.01.2019.

<https://www.dr.dk/ligetil/ligetil-paa-tegnsprog/regeringen-vil-have-bedre-ledelse-i-det-offentlige>

Madsen, P. G. H. (2007). Kommuner spilder millioner på forkerte ledere. Tilgået d. 31.07.2018

[https://www.ugebreveta4.dk/kommuner-spilder-millioner-paa-forkerte-ledere\\_17938.aspx](https://www.ugebreveta4.dk/kommuner-spilder-millioner-paa-forkerte-ledere_17938.aspx)

Høstrup, H., Schou, L., Poulsen, I., Larsen, S. & Lyngsø, E. (2009). Vurdering af kvalitative studier – VAKS. Tilgået d. 20.01.2019 fra <http://dasys.dk/images/VAKS-danskversion.pdf>